



**Universidade de
Aveiro**
Ano 2012

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Bruno Alexandre
Ribeiro Marques**

**O Desenvolvimento dos Sistemas de Valor do
Sector Segurador em Portugal**



**Universidade de
Aveiro**
Ano 2012

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Bruno Alexandre
Ribeiro Marques**

**O Desenvolvimento dos Sistemas de Valor do
Sector Segurador em Portugal**

Proposta de tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Gestão Industrial da Universidade de Aveiro, e sob a co-orientação científica do Doutor Paulo Cardoso do Amaral, Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa.



**Universidade de
Aveiro**
Ano 2012

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

Membros do Júri

Presidente: Doutor Artur da Rosa Pires, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro.

Vogais:

Doutor José António Figueiredo Alმა, Professor Catedrático Universidade Autónoma de Lisboa e Honorário da Universidade Autónoma de Madrid.

Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro (orientador).

Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, Professor Associado com Agregação, Instituto Superior de Engenharia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Doutora Marlene Paula Castro Amorim, Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro.

Doutor Paulo Cardoso do Amaral (coorientador), Professor Auxiliar Convidado, Faculdade de Ciências Económicas e de Gestão, Universidade Católica de Lisboa.

Dedicatória

Para os meus filhos, com a intenção de transmitir que a aprendizagem e a procura do conhecimento devem fazer parte da sua caminhada.

“Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”.
(Newton) - para o meu pai, que tem sido o meu *bom gigante* nos mais variados temas da “vida em movimento”.

Para a minha mãe, pela sua paciência, carinho e apoio incondicional.

Para a minha irmã, que foi a primeira pessoa a incutir-me o gosto pela cultura científica.

Para os meus avós, que estão no centro da minha identidade.

Para os “astros”, por me terem indicado o caminho da luz.

Agradecimentos

Ao meu orientador, o Professor Joaquim José Borges Gouveia, o meu obrigado pelo seu espírito crítico, disponibilidade de partilha e saber na orientação deste trabalho.

Ao meu coorientador, o Professor Paulo Cardoso do Amaral, o meu obrigado não só relativo a esta orientação, como também pelos ensinamentos partilhados e amizade desde os tempos em que fui seu aluno.

Este foi um processo de aprendizagem apenas possível graças a várias e preciosas colaborações. Foi com muito gosto que pude merecer a passagem de conhecimento num clima construtivo e assim vivenciar uma experiência gratificante de aprender com quem sabe. Assim sendo, não posso deixar de agradecer aos profissionais do sector segurador que de forma aberta, disponível e paciente, contribuíram na fase de recolha de dados com o preenchimento de inquéritos e/ou entrevistas sobre o tema em análise, nomeadamente a: António Castanho; Diamantino Marques; Diamantino Reis; Francisco Burquete; Hélder Amado; João Couto; José Almaça; José António Sousa; Louçada Coelho; Miguel Vieira; Magalhães Correia, Rogério Henriques; Gabriela Baptista; Miguel Rio-Tinto; Paulo Jácome; António Marques Pereira; Carlos Alves Pedro; Corrêa Figueira; Eduardo Piçarra; Horta Salvo; João Paulo Lopes; Luís Catarino; Seixas Vale; Tiago Ribeiro; Vítor Cavaco. Pelo apoio técnico prestado: Tânia Correia.

Palavras-chave

Teoria dos Custos de Transacção (TCE); Abordagem relacional; Capacidades Dinâmicas; Sistemas de Valor; Eixos de desenvolvimento do espaço inter-organizacional; Vantagem colaborativa; *Governance* Social; Inovação; Gestão do Conhecimento; Cadeia de Valor dos Seguros; Equação de Rentabilidade dos Seguros; Níveis de Colaboração Inter-Organizacional.

Resumo

A investigação em apreço tem como horizonte de ocorrência o espaço inter-organizacional onde as empresas se relacionam entre si, com os seus fornecedores, canais e Clientes. É pretendido estudar o actual estado das parcerias inter-organizacionais do sector segurador nacional e definir uma estratégia de desenvolvimento integrado dos sistemas de valor. Com base num modelo de análise ancorado na (1) racionalidade económica inscrita na TCE (teoria dos custos de transacção) e (2) na óptica das Capacidades Dinâmicas, é proposto o Modelo GPS (Gestão Integrada de Parcerias) compaginável com uma visão holística e dinâmica. A metodologia de verificação empírica compreendeu (1) recolha de dados através de questionário, dirigido a Companhias e Parceiros e (2) entrevistas semi-estruturadas. A análise descritiva dos dados permitiu validar o modelo GPS e caracterizar um sistema de valor heterogéneo, complexo e diversificado relativamente à natureza e intensidade de relacionamentos. O sistema de relacionamentos foi enquadrado numa escala de maturidade onde foram posicionadas as várias práticas de gestão de parcerias. Actualmente nos seguros estamos perante um sistema mais *economic-intensive*, transaccional, do que *knowledge-intensive*. No teste de hipóteses, efectuado com a ferramenta SPSS, assinalam-se as correlações que se esperavam encontrar, bem como as (principais) ausências. De facto, a ausência de vestígios de correlação entre *governance* social/confiança e colaboração nos seguros não era esperada e constitui uma chamada de atenção para uma dimensão sub-explorada, conducente a um quadro tensional. No final, com base na realidade captada, foram traçadas recomendações de desenvolvimento dos sistemas de valor visando alcançar níveis colaborativos mais eficazes, assentes na *força dos laços fortes*. Todavia, esta nova narrativa de gestão não é neutral face aos modelos vigentes, implicando algum grau de ruptura. A continuação de especialização em actividades *core*, desconstruindo de forma (mais) pronunciada a cadeia de valor, secundada por maior níveis de colaboração e socialização entre pares, são elementos constitutivos da realidade futura. Vendo para além da linha do horizonte, os gestores seguradores não podem ficar indiferentes à projecção de uma matriz de fundo de relacionamentos mais colaborativos enquanto terreno fértil de inovação e renovação de fontes de vantagem competitiva.

Keywords

Transaction costs economics (TCE); Relational-View; Dynamic Capabilities; Value Systems; Inter-organizational Value Dimensions; Collaborative Advantage; Social *Governance*; Innovation Management; Knowledge Management; Insurance Value Chain; Rentability Equation of Insurance; Collaboration levels of Inter-organizational relationships.

Abstract

The research presented in this paper deals with an inter-organizational environment where companies cooperate with each other, with suppliers, distribution channels and clients. The objective of the study is to analyze the current status of inter-organizational partnerships in the insurance industry and define an integrated strategy for the development of their value systems. Based on the analysis of (1) the economic rationality underpinning the TCE (transaction cost theory) and (2) with the view of Dynamic Capabilities, the proposed GPS Model (Integrated Partnership Management) presents a holistic and dynamic approach.

The descriptive analysis of the data validated the GPS model and characterizes a complex, heterogeneous and diverse value system relative to the nature and intensity of relationships with external entities.

The relationship system was plotted in a maturity scale evaluating the current management practices about partnerships. The insurance industry is currently a more economic-intensive system (transactional), in opposition to a knowledge-intensive system. The hypothesis tested, using SPSS software, showed the expected correlations, as well as the (main) absences. In fact, the absence of indications of correlation between social governance/trust and collaboration in the insurance industry was not expected and is an attention point towards a tensional trade-off considering collaborative levels vs. management practices. However, a new management narrative could be implemented although is not neutral to the current models, implying some degree of change. Deconstructing the value chain in a stronger manner, coupled by larger levels of collaboration and socialization among peers, are elements that would build the future reality, anchored in the *strength of strong ties*. Looking beyond the horizon, managers in the insurance industry cannot remain indifferent as a more collaborative framework is linked with innovation, differentiation and renewal of sources of competitive advantages.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
1. Enquadramento e problema de gestão	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Breve leitura da envolvente: a era da informação, do conhecimento e das redes	3
1.3 <i>Problema de gestão</i> : a criação de valor nos seguros	7
1.4 Modernidade e relevância do tema	9
1.5 Objectivos, abordagem e perguntas de partida	13
1.6 Metodologia	18
1.7 Premissas e arquitectura da proposta de tese	19
1.8 Limitações teórico-práticas: desafio conceptual, complexidade, validação e operacionalização	26
1.9 Contribuição esperada	27
1.10 Estrutura: etapas e capítulos	28
 Capítulo 2 – Enquadramento Teórico e Revisão da Bibliografia	 31
Secção 2.1 Princípios e referências	31
2.1.1 Introdução	31
2.1.2 As organizações como organismos	32
2.1.3 As redes enquanto configuração organizacional adaptável e virada para o exterior	33
2.1.4 A essência das redes e o seu enquadramento histórico	36
2.1.5 Fundamentos dos sistemas de valor	40
2.1.6 Princípios, definições-chave e morfologia das redes	43
2.1.7 Colaboração como estratégia competitiva	49
2.2 Abordagens teóricas e enquadramento dos conceitos	56
2.2.1 Abordagens Teóricas	57
2.2.2 Agrupamento dos fundamentos sobre relacionamentos Inter-organizacionais	61
2.3 Fontes de competitividade das empresas e as relações inter-organizacionais	78
2.3.1 A criação de valor no espaço inter-organizacional	83

2.3.2 Leitura Integrada dos fundamentos das redes inter-organizacionais	91
2.3.2.1 Influência relativa dos factores económicos	92
2.3.2.2 Influência dos factores sociais na análise das redes inter-organizacionais	93
2.3.2.3 Influência dos factores cognitivos das redes inter-organizacionais	95
2.3.2.4 Abordagem integrada das redes diferenciadoras de serviço no contexto dos seguros	96
2.3.3 Níveis de análise: dyadic, firm-level, network management	99
2.4 Breve revisão de modelos e processos	101
2.4.1 O modelo de Moreira	101
2.4.2 O modelo de Bart Nooteboom	103
2.4.3 O modelo de Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002)	108
2.4.4 O modelo de Ebers	112
2.4.5 O modelo de Doz e Hamel (1998)	114
2.4.6 O modelo de Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005)	117
2.4.7 O modelo de Gulati (2001)	119
2.4.8 O modelo de Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003)	122
2.5 Síntese dos Modelos: Perspectiva <i>Transaccional</i> , <i>Relacional</i> e <i>Cognitiva</i>	123
Capítulo 3 – Caracterização do Sector Segurador	127
3.1 Conceitos e fundamentos da actividade seguradora	127
3.1.1 A origem do seguro	127
3.1.2 O carácter internacional dos seguros	128
3.2 A função socioeconómica dos seguros	129
3.2.1 O produto segurador	130
3.2.2 O risco na actividade seguradora	131
3.2.3 Consciência seguradora e a importância da orientação ao Cliente	132
3.2.4 Os ramos de seguros	134
3.2.5 A perspectiva de serviço no sector segurador	137
3.2.6 A gestão de sinistros como factor crítico	137

3.2.7 Servir, Fidelizar e Saber Dialogar	138
3.2.8 A gestão estratégica no sector segurador e o factor temporal	139
3.2.9 Equação de rentabilidade dos seguros	141
3.2.10 Importância da qualidade externa nos produtos de seguros	146
3.2.11 Inovação nos seguros	148
3.2.12 A função estratégica dos sistemas de informação nos seguros	152
3.2.13 Gestão dinâmica nos seguros: a gestão moderna	155
3.3 Caracterização e análise da evolução do mercado segurador	157
3.4 Considerações sobre o sector, tendências e desafios	168
3.5 Caracterização da cadeia de valor dos seguros	175
3.5.1 Actividades de valor: descrição	177
3.6 Gestão estratégica dos sistemas de valor dos seguros	185
3.6.1 Sistematização do sistema de valor dos seguros	186
3.6.2 Colaboração nos seguros: descrição de processos do sistema de valor	188
3.6.3 Sistema de valor dos seguros: perspectiva da colaboração	194
Capítulo 4 – Proposta de Modelo de Análise dos Sistemas de Valor dos Seguros	199
4.1 A relevância do estudo para o sector segurador na visão <i>outside-in</i>	199
4.2 O que se assume como central e o “V” do conhecimento	200
4.3 Proposta de modelo de análise – considerandos	202
4.3.1 Síntese dos factores influenciadores da proposta de modelo de análise	203
4.4 O Modelo de Análise proposto	211
4.4.0 Apresentação das dimensões, categorias e sub-categorias	223
4.4.1 Dimensão #1 “Estrutura”	223
4.4.2 Dimensão #2 “Antecedentes”	225
4.4.3 Dimensão #3 “Governance”	227
4.4.4 Dimensão #4 “Gestão de conhecimento nas parcerias inter-organizacionais”	230
4.4.5 Dimensão #5 “Gestão de Informação”	234

4.4.6 Dimensão #6 “Gestão de Inovação”	236
4.4.7 Dimensão #7 “Capacidades dinâmicas”	240
4.4.8 Dimensão #8 Operacionalização	244
4.4.9 Dimensão #9 Resultados	246
 Capítulo 5. Verificação e Validação do Modelo Proposto	 247
5.1 Trabalho de campo	247
5.1.1 Metodologia e fases do trabalho de campo	248
5.1.2 Natureza da amostra dos dados	251
5.1.3 Alinhamento do questionário com o <i>Modelo de Análise</i> proposto	252
5.1.4 Operacionalização do questionário	261
5.2 Análise Descritiva	262
5.2.1 Estrutura	263
5.2.2 Antecedentes (Gestão Pré-Parceria)	271
5.2.3 <i>Governance</i>	277
5.2.4 <i>Governance</i> Formal	277
5.2.5 <i>Governance</i> Social	279
5.2.6 Gestão do Conhecimento	285
5.2.7 Inovação	293
5.2.8 Sistemas de Informação	299
5.2.9 Capacidades Dinâmicas	304
5.2.10 Operacionalização	309
5.2.11 Resultados	315
5.2.12 Nível de Colaboração	320
5.2.13 Impactos das dimensões nas Parcerias	323
5.2.14 Visão global da maturidade	325
5.3 Análise Indutiva: Hipóteses, Proposições e Análise das Relações	329
5.3.1 Variável dependente: o nível de colaboração	329

5.3.2 Relações entre variáveis: hipóteses a testar	331
5.3.3 Análise das correlações: verificação das hipóteses	335
5.4 Síntese das entrevistas	343
Capítulo 6. Conclusão	347
6.1 Retrospectiva do tema e dos objectivos da investigação	347
6.2 Síntese conclusiva das várias fases de investigação	349
6.3 Conclusões globais	349
6.3.1 Conclusões globais do estudo e sua contribuição face à literatura e modelos existentes	352
6.4 Aparentamentos conclusivos relativos às perguntas de partida.	356
6.4.1 Pergunta #1. Qual a caracterização do actual sistema de valor dos Seguros?	356
6.4.2 Pergunta#2 - Como são geridos os sistemas de valor dos seguros no actual quadro de relacionamentos?	357
6.4.3 Pergunta #3. Quais são os factores mais decisivos para a obtenção do grau de colaboração existente no sistema de valor dos seguros?	361
6.4.4 Pergunta #4. Como edificar uma estratégia de desenvolvimento integrado dos sistemas de valor nos seguros?	363
6.5 Recomendações: Projectão de uma arquitectura mais colaborativa nas empresas seguradoras	369
6.6 Novos conhecimentos	375
6.7 Limitações do Estudo	379
6.8 Linhas de Investigação Futuras e Contribuição esperada	379
Referências	383
Anexos	395

Lista de Figuras e de Tabelas

Figura 1.1 - Intensidade de Informação nos Seguros. Adaptado de Porter, M. (1985).....	9
Figura 1.2 – Esquema inicial de enquadramento da investigação.....	17
Figura 1.3 - Visão integrada das premissas.....	19
Figura 1.4 - Visão da arquitectura global.	25
Figura 1.5 - Edifício conceptual: domínios de gestão geral vs. domínio sectorial.....	26
Figura 1.6 - Estrutura da proposta de tese.	30
Figura 2.1 – Tipos de relacionamento inter-organizacional (Lorange e Ross, 96).....	46
Figura 2.2 - Representação dos elementos morfológicos de uma rede.	47
Figura 2.3 - Causas de falhanço de Parcerias (caso específico de alianças) de Ertel (2002).	55
Figura 2.4 - Abordagens às redes segundo o <i>continuum</i> de Barringer e Harrison, 2000.	60
Figura 2.5 – Agrupamento das abordagens segundo fundamentos. (adaptação do autor).....	61
Figura 2.6 - Tipos de organização vs. propriedades do produto. [Extraído de Malone, Yates, Benjamin, 1987)].	63
Figura 2.7 – Dimensões de capital social. Adaptado por Macke, Vallejos e Toss (2010).	68
Figura 2.8 - A visão comum e errada sobre parcerias.	71
Figura 2.9 – Bases de Confiança. (Extraído de Rocha, 2008).....	74
Figura 2.10 – Fases de Confiança. (Extraído de Rocha, 2008).	74
Figura 2.11 - Abordagem holística dos sistemas de valor: eixos principais.	97
Figura 2.11 - Ópticas de análise dos sistemas de valor.	99
Figura 2.12 - Extracto da descrição dos três níveis de análise de Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003). _	100
Figura 2.13 - Modelo proposto por Moreira (2007).	101
Figura 2.14 - Modelo de Hakansoon, Snehota, Ford e Gade (2002).	109
Figura 2.15 - Ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajustamento.	115
Figura 2.16 - Modelo de Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005).	117
Figura 2.17 - Arco das Alianças Estratégicas segundo Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003)___	122
Figura 2.18 - Síntese dos Modelos Levantados.....	124
Figura 3.1 – Ciclo de vida das necessidades de segurança. (ilustrativo)	133
Figura 3.2 - Equação global de rentabilidade (criação de valor nos seguros).	141
Figura 3.3 – Ritmo de mudança expectável no sector segurador (Bisker e Bieck,2006).	150
Figura 3.4 - Tipos de inovação no sector segurador rumo a 2020 (Bisker e Bieck,2006).	151

Figura 3.5 - Vários pontos de contacto nos Seguros. (Extraído de Ferreira, 2008).	154
Figura 3.6 - Grandes Agregados do Sector Segurador (APS, 2011).	158
Figura 3.7 - Produção Seguradora (APS, 2011)	160
Figura 3.8 - Resultados Líquidos do Sector (APS, 2011).	161
Figura 3.9 - Estrutura do mercado (ISP, 2011)	161
Figura 3.10 - Quotas de mercado 2009-10 (ISP 2011).	162
Figura 3.11 - Evolução dos prémios brutos de seguro directo, 2008 – 2010 (Milhões EUR). (APS 2011).	163
Figura 3.12 – Evolução do rácio combinado Não Vida (2007-10) (APS 2011)	164
Figura 3.13 – Peso dos canais de distribuição – Área Não Vida. (Carvalho e Alcázar, 2008)	164
Figura 4.1 - “V” de conhecimento aplicado à proposta de tese.	202
Figura 4.2 – Relação global entre problemática, abordagem e modelo de análise proposto.	206
Figura 4.3 – Visão de três eixos de desenvolvimento dos sistemas de valor.	207
Figura 4.4 – Conceitos valorizados e a Construção do modelo à luz da abordagem fixada.	211
Figura 4.5 – Proposta de modelo de análise GPS - Modelo Integrado de Gestão de Parcerias nos Seguros. (nota: análise do autor).	217
Figura 4.6 – Dimensões: Relação com o Ciclo de vida das Parcerias.	221
Figura 4.7 - Dimensão “Estrutura” - elementos de análise.	224
Figura 4.8 - Dimensão “Antecedentes” – elementos de análise.	226
Figura 4.9 - Dimensão “Governance ” - elementos de análise.	228
Figura 4.10 - Dimensão “Gestão do conhecimento” - elementos de análise.	231
Figura 4.11 - Dimensão “Sistemas de informação” – elementos de análise.	235
Figura 4.12 - Dimensão “Inovação” – elementos de análise.	238
Figura 4.13 - Dimensão “Capacidades dinâmicas” – elementos de análise.	241
Figura 4.14 - Dimensão “Operacionalização” – elementos de análise.	245
Figura 4.15 - Dimensão “Resultados” – elementos de análise.	246
Figura 5.1 – Fases de trabalho de campo.	248
Figura 5.2 - Grelha de análise com base na escala de maturidade (adaptação da metodologia CMMI, Isaca, 2008).	263
Figura 5.3 Estrutura – Tipos de relacionamento.	264
Figura 5.4. Tipos de relacionamento por Actividades de Valor.	264
Figura 5.5 - Frequência de relacionamento.	265
Figura 5.6 - Investimento de gestão nos relacionamentos.	266

Figura 5.7 - Alcance Estratégico das Parcerias. _____	266
Figura 5.9 - Frequência por Actividade de valor. _____	267
Figura 5.10 - Grau de Investimento por Actividade de Valor. _____	268
Figura 5.11 - Matriz Frequência vs. Investimento de Gestão. _____	269
Figura 5.12. Antecedentes – Maturidade. _____	271
Figura 5.13 - Antecedentes – Questões sobre Estratégia e Alinhamento. _____	273
Figura 5.14 - Antecedentes – Objectivos iniciais. _____	274
Figura 5.15 - Antecedentes – Critérios de Selecção (detalhe). _____	274
Figura 5.16 - Valorização dos Parceiros Potenciais. _____	275
Figura 5.17 - <i>Governance</i> Formal: maturidade.	278
Figura 5.18 - <i>Governance</i> Social – Maturidade. _____	280
Figura 5.19 - Força dos laços por Actividade de Valor. _____	281
Figura 5.20 - Tipos de Confiança por Actividade de Valor. _____	282
Figura 5.21 - Tipos de Confiança no Sector Segurador (no sentido lato). _____	283
Figura 5.22 - Gestão do Conhecimento – Visão Global. _____	285
Figura 5.23 - Gestão do Conhecimento – Capacidade Absortiva. _____	287
Figura 5.24 - Gestão do Conhecimento - Obstáculos. _____	289
Figura 5.25 - Gestão do Conhecimento – Importância dos Processos. _____	290
Figura 5.26 – Modelo DUI. _____	293
Figura 5.27 – Caracterização da Inovação. _____	293
Figura 5.28 - Inovação – Papel da Parceria na Inovação. _____	294
Figura 5.29 - Estratégia de Inovação. _____	294
Figura 5.30 - Lógica de Inovação Descentralizada. _____	295
Figura 5.31 - Inovação – Visão Global. _____	295
Figura 5.32 - Inovação - Obstáculos. _____	297
Figura 5.33 - Sistemas de Informação – Caracterização. _____	299
Figura 5.34 - Visão Global dos SI. _____	300
Figura 5.35 – Três níveis de SI. _____	302
Figura 5.36 - Tipos de Sistemas na Parceria. _____	302
Figura 5.37 - Capacidades Dinâmicas – Visão Global. _____	305
Figura 5.38 - Caracterização da Aprendizagem. _____	306
Figura 5.39 - Tipos de Aprendizagem. _____	306

Figura 5.40 - Capacidades Dinâmicas - Catalisadores.	307
Figura 5.41- Operacionalização – Visão Global.	309
Figura 5.42 - Operacionalização – Gestão do Ciclo de Vida	310
Figura 5.43 - Operacionalização – Estruturas de Acompanhamento.	310
Figura 5.44 - Operacionalização – Gestor de Parceria.	311
Figura 5.45 - Operacionalização – Valorização do Papel do Gestor da Parceria.	312
Figura 5.46 - Operacionalização – Valorização do Papel do Gestor da Parceria.	312
Figura 5.47 - Factores críticos de sucesso.	313
Figura 5.48 - Facilitadores.	313
Figura 5.49 - Resultados – Benefícios vs. Balance Scorecard (BSc).	316
Figura 5.50 - Benefícios Actuais vs. Balance Scorecard (BSc).	317
Figura 5.51 - Benefícios Futuros vs. <i>Balance Scorecard</i> (BSc).	318
Figura 5.52 - Tipo de Trocas nas Parcerias.	318
Figura 5.53 - Recursos-chave.	319
Figura 5.54 - Nível de Colaboração – Visão Global.	321
Figura 5.55 – Impacto presente e futuro das Dimensões nas Parcerias.	323
Figura 5.56 - Visão global da maturidade do Sistema de Valor dos Seguros.	325
Figura 5.57 - Sistemas de Valor nos Seguros vs. Eixos Económico, Social e Cognitivo.	327
Figura 5.58 – Sistemas de Valor nos Seguros vs. Níveis de análise de Capacidades.	328
Figura 5.59 - Visualização das Hipóteses fixadas à partida.	334
Figura 5.60 - Visualização dos valores das Correlações esperadas.	336
Figura 5.61 - Visão final da lógica entre variáveis explicativa do nível de colaboração dos Seguros.	340
Figura 6.1 – Escala cromática dos níveis de maturidade.	357
Figura 6.2 – Validação do Modelo de Análise e resumo dos dados recolhidos.	364
Figura 6.3 – Resumo da análise SWOT (Parcerias nos Seguros).	369
Figura 6.4 – Visão de desenvolvimento do nível colaborativo da Parcerias (<i>As-is</i> e objectivo <i>To-be</i>)	372
Figura 6.5 - Tensões em presença motivadoras de <i>Trade-offs</i> .	373

Tabela 1.1 – Benefícios genéricos das redes e exemplos de seguros.	6
Tabela 1.2 - Problemas de gestão.	8
Tabela 1.3 – <i>Drivers</i> legais e implicações para os sistemas de valor.	11
Tabela 1.4 - Perguntas de partida.	15
Tabela 1.5 - Perguntas de partida – visão específica.	16
Tabela 2.1 - Evolução das concepções organizacionais.	36
Tabela 2.2 – Propriedades gerais das Redes. (Cândido e Abreu, 2000).	39
Tabela 2.3 - Diferentes definições relativas às parcerias inter-organizacionais.	46
Tabela 2.4 - Elementos atómicos do funcionamento das redes e das redes de empresas.	48
Tabela 2.5 – Resumo dos factores favoráveis vs. desfavoráveis à formação de parcerias. (resumido de Klein, 1999)	51
Tabela 2.6 - Componentes de um radar colaborativo enunciadas por Lank (2006).	52
Tabela 2.7 - Níveis de análise e de fundamentação da colaboração (Rocha e Miles, 2008).	52
Tabela 2.8 - Fontes de risco inerentes às parcerias – enunciadas por Lank (2006).	53
Tabela 2.9 - Resumo de seis teorias sobre parcerias inter-organizacionais (adaptado de Barringer e Harrison, 2000)	60
Tabela 2.10 – Comparação Hierarquias-Mercados (visão dos custos). [Adaptado de Malone, Yates, Benjamin (1987)].....	62
Tabela 2.11 - Racional dos eixos propostos: Económico, Relacional e Cognitivo.	98
Tabela 2.12 - Resumo do modelo de Moreira.	102
Tabela 2.13 - Objectivos da colaboração vs. Estratégia de aprendizagem.	104
Tabela 2.14 - Visão geral de Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002).	109
Tabela 2.15 - Três elementos centrais das IR (interfirm-relationship) segundo Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005).	119
Tabela 3.1 Consequências da imaterialidade dos seguros para o Marketing de serviços.	147
Tabela 3.2 – Valor da Gestão de informação vs. Desafios dos Seguros.	153
Tabela 3.3 - Os 3 pilares do projecto de Solvência II (resumo). Adaptado de APS, 2007.	167
Tabela 3.4 - Resumo de factores macro vs. Seguros.	170
Tabela 3.5 – Ameaças e Oportunidades dos Seguros (resumo).	175
Tabela 3.6 - Impactos no Processo.	196
Tabela 4.1 - O que se assume como central.	202
Tabela 4.2 – Dimensões de análise vs. Ideias-força.	210

Tabela 4.3 - Perguntas de partida e <i>racional</i> do modelo de análise.....	223
Tabela 4.4 - Composição dos catalisadores organizacionais.....	244
Tabela 5.1 – Metodologia de verificação empírica.....	247
Tabela 5.2 – Amostra Estratificada.....	251
Tabela 5.3 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Estrutura).....	253
Tabela 5.4 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Antecedentes).....	254
Tabela 5.5 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Governance).....	255
Tabela 5.6 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Conhecimento).....	256
Tabela 5.7 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Inovação).....	257
Tabela 5.8 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (SI).....	258
Tabela 5.9 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Capacidades Dinâmicas).....	259
Tabela 5.10 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Operacionalização).....	260
Tabela 5.11 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Resultados).....	260
Tabela 5.12 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Valorização do Impacto).....	261
Tabela 5.13 - Dimensões vs. Estrutura dos Questionários.....	262
Tabela 5.14 – Níveis de Impacto dos SI.....	
Tabela 5.15 – Impacto das dimensões e evolução esperada.....	324
Tabela 5.16 - Ponderação das dimensões vs. eixos económico-social-cognitivo.....	328
Tabela 5.17 – Ponderação das dimensões vs. níveis de capacidades.....	328
Tabela 5.18 - Correlações com o Nível de Colaboração (visão resumida).....	335
Tabela 5.19 – Correlação Benefícios – Colaboração.....	336
Tabela 5.20 – Resumo dos resultados esperados vs. não esperados.....	343
Tabela 5.21 – 10 Ideias-fortes resultantes das entrevistas a Companhias e Parceiros.....	344
Tabela 6.1 – Resumo das conclusões relativas à maturidade das Dimensões.....	360
Tabela 6.2 – Resumo do actual <i>status</i> de capacidades críticas para a Colaboração nos Seguros.....	360
Tabela 6.3 – Síntese da verificação empírica (inicial e emergente).....	363
Tabela 6.4 - Lista de Impactos (não exaustivo) e Grau de Ruptura.....	374



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 1
Introdução

Capítulo 1 - Introdução



Capítulo 1 - Introdução

Neste capítulo é pretendido descrever o contexto de análise, ou seja o *horizonte de ocorrência*, que explicita o panorama macro e os contornos dos desafios de gestão a endereçar. Serão enunciados os contornos do edifício conceptual multi-disciplinar onde é pretendido articular (1) domínios transversais de gestão com (2) as particularidades sectoriais da actividade seguradora. A perspectiva integrada de investigação que se persegue, materializada numa visão abrangente do espaço colaborativo inter-organizacional, coloca um conjunto de exigências metodológicas que se enquadram neste capítulo.

1. Enquadramento e problema de gestão

A criação de valor no espaço inter-organizacional mais dinâmico é um tema pertinente na *Agenda de Gestão*. O desenvolvimento de uma nova visão dos *Sistemas de Valor* deve atender quer ao ambiente global de gestão, mais incerto e de alta rivalidade, quer às especificidades do sector segurador, fazendo emergir numa lógica de colaboração na *era da informação, do conhecimento e das redes*, conducente à competitividade desta importante actividade económica.

1.1 Enquadramento

A transição de uma sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento é uma alteração profunda em todo o contexto socio-organizacional. Uma das rupturas com as teorias organizacionais clássicas consiste na necessidade constante de adequação das organizações à taxa de mudança dos mercados, consagrando o *foco de legitimidade externa*. Deste modo, não existe uma configuração organizacional óptima e definitiva; as organizações como organismos (Senior, 2001) devem adaptar-se constantemente à envolvente e os modelos de funcionamento são necessariamente de geometria variável, ou seja contextuais. Nesta mudança de plano, os factores intangíveis ascendem enquanto fontes de diferenciação conducentes a vantagens competitivas sustentáveis. Em paralelo à valorização dos intangíveis, a dimensão da aprendizagem, permitindo a renovação contínua do conhecimento e a capacidade de o tornar útil em termos de novas competências e novas ofertas de valor, ascende ao patamar estratégico à medida que se “vem atribuindo a um novo facto – o conhecimento – a dimensão crítica de sustentação de vantagens competitivas” (Carneiro, 2003). Efectivamente, “Nesta economia nova as capacidades de inovação, de diferenciação, de criação de valor acrescentado, de adaptação à mudança, são determinadas pela forma como velho e novo conhecimento integram cadeias/redes de valor, como processos e produtos recorrem a conhecimento útil e crítico, bem como pela aptidão demonstrada pelas empresas, governos (organizações, em geral), e pessoas para aprender em permanência” (Carneiro, 2003). Acresce ainda que vivemos hoje num mundo globalizado, de múltiplas conexões entre agentes económicos, fazendo emergir um plano aberto ao nível económico,



multifacetado, de ritmo mais acelerado e caracterizado pelas inúmeras *pontes* no domínio intelectual, cultural, científico e tecnológico. Perante um mundo em acelerada mutação, emergem novos padrões de modernidade. Segundo Castells (2002) “Na sociedade interconectada, a fonte primária de criação de valor mudou a ênfase da produtividade para os relacionamentos, e a capacidade de colaborar precisa de se tornar uma competência-chave para a Organização”.

- **O Objecto de análise**

Um mundo mais aberto conduz à consideração estratégica de um espaço inter-organizacional onde as empresas se movem. Perante um quadro onde os requisitos de competitividade e as fontes de criação de valor mudaram, os agentes económicos são pressionados a manterem a sua legitimidade externa implicando desenvolver os factores intangíveis das suas ofertas de valor, em linha com as exigências dos seus Clientes. Ora, estes factores convidam à colaboração (entre entidades), uma vez que os intangíveis apenas adquirem valor se forem utilizados e só se multiplicam se circularem. Conforme referido noutro contexto temporal “A sabedoria é como a moeda, o seu valor provém da circulação, é uma utilidade, não é um valor em si.” (Martins, 1873). É pretendido aplicar estes requisitos de maior dinâmica económica, interdependência e valorização de factores intangíveis no estudo da competitividade das Companhias de Seguros. Neste contexto, o presente relatório tem como objecto de análise as Companhias de Seguros e os relacionamentos competitivos que efectuam com múltiplas entidades que operam no sector. Com vista à sistematização da criação de valor no sector segurador, sugerimos uma matriz de fundo que coloca em destaque os sistemas de valor¹, sendo esta uma premissa estruturante uma vez que desloca para o espaço inter-organizacional o cenário de análise. Este ponto de partida coloca um acento tónico na visualização das Companhias de Seguros num contexto de relacionamentos inter-dependentes com uma panóplia de parceiros de negócio. Nos sistemas de valor os relacionamentos interempresas, seguindo uma perspectiva relacional, compreendem a combinação de recursos, acesso a competências e trocas de informação, ideias e expectativas. Merece interesse estratégico uma sistematização que interprete e actue sobre as novas valências da colaboração estratégica, visando o desenvolvimento integrado dos sistemas de valor, ou seja, o reforço competitivo das companhias de seguros, de forma alinhada com os seus parceiros. Seguindo a abordagem socio-técnica da Gestão de Informação e à luz dos princípios dos sistemas de valor, é pretendido o estudo sistemático de um conjunto de novas capacidades de gestão, instrumentais para a criação de valor. Em correspondência, é sugerido que a gestão integrada dos sistemas de valor constitui uma oportunidade decisiva no real-concreto do sector segurador. Neste

¹ O conjunto de relações com a panóplia de entidades externas, compreendendo a cadeia de fornecedores, *complementadores*, canais indirectos, entidades do sector, concorrentes, parceiros estratégicos, demais *stakeholders* e Clientes. Porter (1985).



quadro de mudança de plano, é argumentado ser possível projectar um modelo de gestão integrado dos sistemas de valor na *era da informação, do conhecimento e das redes*.

1.2 Breve leitura da envolvente: a era da informação, do conhecimento e das redes

A revolução tecnológica do presente acontece no âmbito específico das tecnologias de informação e da comunicação (TIC), sendo este o desenvolvimento técnico mais rápido da nossa história. Um dos motores das actuais transformações estruturais no macro contexto competitivo e societal reside no novo potencial tecnológico, onde de facto se assiste a uma nova ordem, ainda em expansão, com amplas e profundas implicações. Efectivamente, as TIC são hoje um dos *drivers* da espiral de mudança a que se assiste no quadro das múltiplas relações de força no contexto externo (Tapscot e Caston, 1996). Estão no núcleo de todos os modelos de desenvolvimento sustentável, sendo consagradas como um dos principais motores de crescimento económico; em suma são incontornáveis fontes de vantagem competitiva (Porter e Millar, 1985). Sendo certo que o novo potencial tecnológico está omnipresente no contexto actual, o mesmo não é suficiente para a criação de valor. Será o conhecimento a dimensão com expressão competitiva e económica que fará a diferença. Na nova dinâmica competitiva ascendem novos paradigmas onde os factores intangíveis são o motor do desenvolvimento económico. Com efeito, serão as empresas mais aptas à mudança, mais céleres na adopção de novas formas de trabalhar e mais eficazes na comercialização de produtos/serviços baseados em conhecimento, que estarão em melhores condições competitivas em relação à concorrência. Vivemos tempos de mudança acelerada e de elevados graus de incerteza, uma vez que uma sucessão de roturas em vectores que definiram o contexto do passado, abre espaço a novas interrogações e novos paradigmas. A *Sociedade em Rede* é uma das mais poderosas metáforas sobre o novo pulsar que se assiste, com poder explicativo sobre a realidade difusa que se nos apresenta. Num mundo mais próximo, descrito pela metáfora de *Aldeia Global*, mais inter-dependente, complexo e mais conectado nas mais variadas ópticas de interpretação, verifica-se que a capacidade de nos relacionarmos uns com os outros é hoje, por um lado, enormemente facilitada por via das TIC e, por outro, uma poderosa fonte de potencial conhecimento, desenvolvimento e de aprendizagem. Este efeito agregado justifica a importância conferida à capacidade de relacionamento como dimensão crítica sendo referenciado por Morgan (2004) quando afirma que “o desafio do novo milénio que se coloca aos modelos tradicionais de gestão é o aumento exponencial de relacionamentos”. A colaboração inter-organizacional é uma opção estratégica que ganha força perante este contexto - *geradora e dissipadora de energia organizacional*². Efectivamente, num mundo conectado, emerge o desenvolvimento do relacionamento

² O estado de semi-equilíbrio das organizações é gerador de desenvolvimento organizacional, *dissipador de energia* através da colaboração construtiva.



colaborativo como uma chave para o sucesso: quando duas ou mais empresas agem em conjunto para alcançar ganhos mútuos, sendo as sinergias geradas através da integração das suas competências e especialização, colocadas em prol de uma proposta de valor mais inovadora para o Cliente – incontornavelmente no centro de todos os projectos empresariais. As empresas operativas e eficientes do ponto de vista tecnológico, baseadas em conhecimento e que estejam ligadas às redes de valor, isto é disponíveis para colaborações estratégicas com parceiros, estão alinhadas com os novos padrões de modernidade. Este enquadramento global condiciona toda a dinâmica estratégica das Companhias de Seguros.

- **Uma nova dinâmica competitiva**

Os modelos de negócio tradicionais são hoje superados por novas forças de progresso, indutoras de um alto grau de transformação organizacional, onde se removem ineficiências operativas e visões estáticas. Ora, nesta linha de cogitação, verifica-se que as características da competição assentam em vectores muito diferentes dos que operaram no passado. Esta disrupção em termos de gestão é algo profundo onde a flexibilidade organizacional, uma gestão centrada nas pessoas, a inovação e aprendizagem organizacional são algumas das valências decisivas. Num mundo com um elevado grau de incerteza, igualmente ao nível empresarial, diremos que a *união fará a força*, uma vez que as exigências competitivas colocam este tipo de configurações, em rede, como dimensão crítica. É observado por Castells (2002) que “a mutação essencial - aquela que é transversal a todos os registos da mudança na actual sociedade – é a substituição das estruturas centralizadas pelas estruturas de redes (web). Ou seja, a consequência directa da informatização reside sobretudo na reorganização empresarial permanente provocada pela «nova estrutura social ligada às redes»”. “As organizações bem sucedidas são cada vez mais flexíveis, orientadas às redes e construídas em torno de clusters” (Houghton e Sheehan, 2000). A *era da informação, do conhecimento e das redes* será estruturante na nossa matriz de análise. Efectivamente, o conhecimento, a tecnologia e a inovação são dimensões que estarão cada vez mais no eixo central do desenvolvimento das empresas e das economias. A interpretação deste panorama inicial não é neutral relativamente ao nosso posicionamento perante os agentes económicos actuaes no sector segurador. Acresce que este, pela sua natureza, constitui terreno fértil de inovação empresarial e onde se observa uma panóplia de relacionamentos inter-organizacionais.

- **Os relacionamentos empresariais e o espaço *inter*.**

Tendo em consideração o *cenário de fundo* introduzido anteriormente através do referencial da *Sociedade em Rede*, acaba por ser lógico colocar em destaque no plano empresarial as *conexões* inter-empresariais como activos críticos, sendo uma área emergente ao serviço da gestão seguradora. Compreendendo o valor total de relacionamentos de uma empresa com os seus Clientes, Fornecedores,



e Parceiros (e outros *stakeholders*), o factor de *relational capital* apresenta-se como um dos princípios competitivos no actual panorama. Acresce que “um funcionamento em rede pode constituir uma resposta, pelo menos parcial, ao desafio da complexidade. O essencial desta resposta é o de contemplar as capacidades de inteligência, de aprendizagem e de adaptação que emergem de uma rede.” (Zorrinho, Serrano e Lacerda. 2003). Assim sendo, a vantagem competitiva não resulta da *posse de recursos* mas sobretudo do *acesso* a recursos: internos e externos, de forma ágil na *rede*. É nosso propósito traduzir estas ideias em valor, transferindo-as para o domínio de aplicação empresarial. Esta visão suscita a sistematização de um novo corpo doutrinal: a *gestão dos sistemas de valor*. A noção de *Sistema de Valor* transcende o conceito da cadeia de valor estática, sugerindo uma visão mais dinâmica da criação de valor. Segundo Normann e Ramirez (1993), o foco estratégico das empresas deve ser justamente a reconfiguração de papéis e relacionamentos nesta constelação de actores [fornecedores, parceiros de negócio, aliados, clientes] visando a sua mobilização para novas formas de criação de valor. Nesta linha, segundo Vanharanta & Breite (2003) a cadeia de valor encontra desenvolvimentos possíveis em torno de dois eixos: (1) a utilização de tecnologias de informação e (2) o nível de conhecimento incorporado/aplicado na cadeia de valor. Lei e Solum Jr (2002) argumentam neste sentido quando referem que as redes de valor competem e evoluem tendo como base as suas capacidades de inovação, de geração de novas ideias e rapidez no desenvolvimento de novos produtos. A *gestão dinâmica das cadeias de valor* é o paradigma que transformará tecnologias de informação, fluxos de informação, conhecimento, processos inter-organizacionais em valor para o Cliente.

O crescente interesse pelas redes de relacionamento inter-organizacionais, para além dos meios tecnológicos que concretizam com eficiência conexões técnicas entre empresas heterogeneas, *virtualizando* o relacionamento em rede, pode ser lido à luz do interesse estratégico num mundo de elevada incerteza e rivalidade do mundo onde nos movemos. Esta tendência está ancorada na mudança iniciada na segunda metade do sec. XX onde se superou uma análise atomista, individual das empresas para uma compreensão que envolve os relacionamentos, o contexto e uma visão mais sistémica das organizações (Borgatti e Foster, 2003). Os mesmos autores analisam a evolução das publicações académicas em torno do paradigma das redes aplicado às organizações. Os autores concluem que o volume da investigação das redes aplicada à gestão tem crescido de forma radical.

- **Benefícios genéricos dos relacionamentos empresariais e os seguros**

Com base na compilação efectuada por Verschoore e Balestrin (2008) é possível antecipar uma síntese de ganhos competitivos genéricos das empresas envolvidas em redes de colaboração e relacionar com impactos expectáveis no caso das companhias de seguros, através da seguinte tabela:



Ganhos competitivos dos relacionamentos entre empresas	Descrição	Impacto expectável nas companhias de seguros (exemplos)
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em função do número de entidades e abrangência da rede. Quanto maior a abrangência aumentará a capacidade de se obter ganhas de escala de poder (negocial) de mercado.	Maior âmbito na distribuição de seguros, por via da mediação profissional independente, aumentará o <i>scope</i> dos produtos seguradores, i.e. abrangência de mercado. Maior poder negocial em termos de condições contratuais (ex: resseguro) poderá desenvolver-se a partir daqui.
Acesso a soluções	Acesso a serviços, produtos e infra-estruturais ficam disponibilizados aos elementos da rede.	Prospecção de soluções pode ficar facilitada, por exemplo via colaboração com prestadores clínicos que podem disponibilizar serviços a elementos da rede.
Aprendizagem e Inovação	Partilha de ideias, experiências e de acções inovadoras desenvolvidas em conjunto com vários agente da rede.	Desenvolvimento de <i>produtos alargados</i> por via da incorporação de serviços prestados por entidades externas parceiras, diferenciando o produto segurador no mercado. Inovação de serviços (gestão de sinistros) também pode resultar de esforços colectivos com parceiros.
Redução de custos e de riscos	Partilha de custos e de riscos disseminando-os pelos parceiros e efectuando investimentos comuns.	Criação de investimentos partilhados em áreas de prestação clínica, por exemplo, ou empresas de gestão especializada em determinados sinistros.
Relações sociais	Aprofundamento de relações sociais entre membros e evolução dos relacionamentos para além da lógica meramente económica.	Reforço da <i>qualidade externa</i> dos seguros (o valor do produto é imaterial e só fica explicitado no momento da gestão do sinistros) faz apelo à confiança e desempenho de parceiros especializados.

Tabela 1.1 – Benefícios genéricos das redes e exemplos de seguros.



1.3 Problema de gestão: a criação de valor nos seguros

Confrontado com o seu ambiente envolvente e os requisitos do lado da procura, a matriz de análise seguida para análise do sector segurador sugere um ambiente competitivo com múltiplos agentes económicos fortemente especializados, prevalecendo a capacidade de relacionamento inter-organizacional. Denominada por Morgan (2004) como “Agilidade Relacional”, esta capacidade genérica propicia os meios apropriados para a implementação de estratégias inovadoras de abertura ao exterior e colaboração entre pares. Argumentamos que neste novo paradigma de coordenação inter-organizacional, o acesso a recursos de elevada tecnicidade e especialização pode ser total ou parcialmente resolvida pelo desenvolvimento das redes de relacionamento. Efectivamente, fazendo apelo à colaboração externa, a aquisição de conhecimento e de competências podem conduzir a patamares mais elevados de diferenciação e serviço ao Cliente. Neste contexto, interessa projectar o conjunto de capacidades que devem moldar a estrutura, direcção estratégica e processos de gestão das companhias de seguros. Isto é, dilucidar a essência da gestão seguradora à luz da visão de sistemas de valor dinâmicos. A visão de desenvolvimento de sistemas de valor sugere que os fundamentos da Gestão Seguradora devem considerar novos *drivers* de mudança, designadamente:

- Uma nova era da informação, do conhecimento e das redes;
- Uma nova direcção estratégica consistente com a abertura ao exterior e elevada densidade colaborativa;
- Uma revolução digital conducente a uma realidade empresarial tecnologicamente avançada;
- Uma maior densidade de informação, fontes de informação e processos inter-organizacionais;
- Enquadramento regulamentar impulsionador de uma maior profissionalização das entidades e uma maior orientação ao Cliente, sendo disso exemplos a Lei de Regularização de Sinistros Automóveis e a Directiva Solvência II;
- Multiplicidade de actores económicos e sua crescente especialização, constituindo-se como opções viáveis e eficazes de externalização de actividades;
- Inevitabilidade de um amplo ciclo de mudança, perfazendo todo um desafio cultural de transformação organizacional, colocando em destaque a mobilização dos Gestores-trabalhadores e toda a sua capacidade empreendedora e criativa.

Em função do contexto descrito, os sistemas de resposta dos Seguros devem demonstrar capacidade de adaptação e concretização das oportunidades. Em paralelo, o alinhamento estratégico de Sistemas de Informação (SI) nas companhias abre o leque de opções de gestão uma vez que promove formas de coordenação mais eficientes e processos de negócio mais integrados, possibilitando o reforço da interligação de recursos internos e uma maior abertura ao exterior. O sector segurador nacional não pode



ficar indiferente aos novos desafios de competitividade e à acelerada taxa de mudança. O contexto altamente exigente dos seguros, pela sua complexidade e alto grau de tecnicidade, induz a procura constante de maiores eficiências, ajustamento estratégico às condições de mercado e procura de fontes sustentáveis de diferenciação. O problema de gestão de fundo é justamente este: a criação de valor nos Seguros num cenário de alta agressividade comercial onde são reportadas iniciativas de diminuição de preço para além da rentabilidade económica dos ramos, destruindo valor no sector. Assim, deverá procurar-se uma visão estratégica, à luz dos sistemas de valor, e saber reconhecer as chaves determinantes para a diferenciação competitiva. De seguida, pretendemos traçar um quadro onde se equacionará a criação de valor através justamente da análise do desenvolvimento dos sistemas de valor, conducente a propostas de valor mais próximas do sentimento dos mercados. Sublinha-se o interesse numa lógica *outside-in*, ou seja uma análise orientada às exigências dos mercados. É elemento fundador a hipótese de que a *corrida competitiva* dos seguros será também uma *corrida pelo desenvolvimento dos sistemas de valor*.

- **Problema de gestão: criação de valor nos seguros**

O contexto competitivo altamente exigente dos seguros, quer pela sua complexidade e alto grau de tecnicidade, quer pelas taxas de mudança da envolvente, induz à procura de maiores eficiências, ajustamento sistemático às condições de mercado e fontes de diferenciação competitiva.

Face ao exposto, foi possível elencar os problemas de gestão no que diz respeito à competitividade das Companhias de Seguros na era da informação, conhecimento e das redes:

Problemas de Gestão
<ul style="list-style-type: none">• Que visão estratégica da <i>gestão seguradora</i> poderá ser sistematizada tendo por base a nova dinâmica competitiva?• Quais serão as chaves determinantes para a diferenciação competitiva, sendo certo que a abertura ao exterior, a colaboração estratégica e aprendizagem são padrões estratégicos a integrar?• Como, de forma consistente, erigir uma estratégia assente em recursos intangíveis, isto é, potenciando a informação, inovação e conhecimento?• Como incorporar conhecimento nos processos de negócio e inovar no sistema de valor?• À luz dos princípios dos sistemas de valor, como gerir as diversas entidades, relacionamentos e os processos de gestão das Parcerias, visando uma articulação conducente à criação de valor?

Tabela 1.2 - Problemas de gestão.



1.4 Modernidade e relevância do tema

A perspectiva colaborativa emerge, por um lado, do reconhecimento da importância crescente do espaço inter-organizacional, numa óptica plural, onde se concede autonomia de sujeito tanto a companhias como a parceiros, e sistémica, distante da lógica cartesiana; por outro lado a relevância do tema adere sem esforço no sector económico em apreço, uma vez que o mesmo se caracteriza pela alta intensidade em informação, importância dos factores intangíveis e existência intrínseca de relacionamentos entre diversas entidades. Neste quadro, o tema da colaboração no espaço *inter* adquire peso estratégico e é permeável a abordagens inovadoras, que relacionem múltiplos domínios e conceitos, numa óptica de *fronteira*, isto é, de progredir na descoberta do conhecimento pelo envolvimento e articulação de temas conexos, aproximando-nos assim da realidade multifacetada.

- **A actividade seguradora como informação e conhecimento-intensiva**

A actividade seguradora, caracterizada por uma alta intensidade em informação e conhecimento, simultaneamente ao nível do *produto* e do *processo* (Porter e Millar, 1985), faz apelo às TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) enquanto um recurso vital que deverá ser colocado ao serviço da sua gestão. Isto é, a informação é um recurso estruturante neste sector de actividade, desempenhando um papel-chave aos vários níveis de gestão - estratégico, tático e operacional.

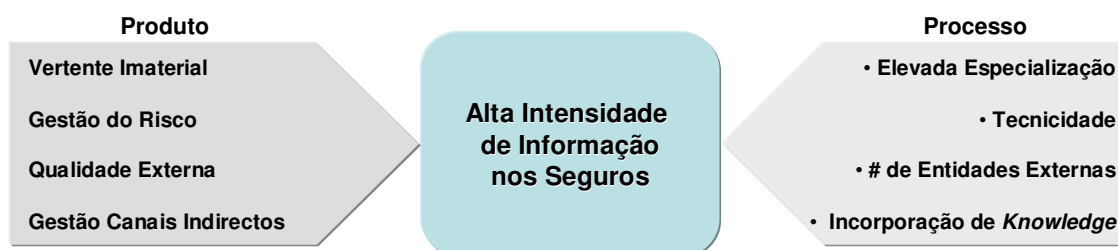


Figura 1.1 - Intensidade de Informação nos Seguros. Adaptado de Porter, M. (1985).

Com efeito, verifica-se que ao nível dos produtos/serviços seguradores estes são incorpóreos onde se exaltam factores de qualidade externa (Mapfre 1996), definidos essencialmente por informação e conhecimento. Por outro lado, para a realização de actividades altamente especializadas, a gestão dos seus processos implica coordenação entre várias entidades. Acrescem também novos avanços ao nível das TIC, capacidade de inovação empresarial e incorporação de conhecimento nos processos comerciais, com um efeito agregado de se dar resposta às exigências dos mercados. Assim sendo, a estreita ligação entre a gestão do recurso informação e a gestão seguradora é uma tendência pertinente e com futuro. Ao mesmo tempo, processos mais especializados, alta técnica e complexidade de actividades, exigência de incorporação de conhecimento e gestão de canais indirectos, implicam



duplamente flexibilidade e especialização, requisitos que são endereçados por uma abordagem relacional das redes de relacionamentos empresariais.

- **Relevância estratégica do tema para os gestores de seguros**

Sugerimos que a gestão seguradora, pressionada em termos da permanente procura de uma maior eficiência e eficácia de actuação e sentindo dificuldades de obtenção de lucratividade (APS, 2003), poderá obter vantagens competitivas no relacionamento harmonioso no espaço *inter*. Em função do contexto descrito, os sistemas de resposta dos Seguros enfrentam os seguintes desafios de gestão:

- Aumento de Produtividade;
- Redução de custos gerais e Redução de custos de sinistros;
- Aumento de receita por via de maior crescimento com maior captação de negócio da Mediação;
- Aumento de receita por via de *produtos alargados* numa lógica de *cross-selling*;
- Aumento de receita por via de maior fidelização por via de um serviço ao Cliente mais eficaz;
- Aumento de receita por via de desenvolvimento dos Clientes actuais numa lógica de *up-selling*;
- Aumento de receita e *goodwill* da marca por via de produtos ou processos inovadores.

Relativamente à direcção de desenvolvimento do sector num quadro inter-organizacional mais dinâmico, citaremos apenas três questões de ordem legal³ que influenciam o sector e subsequentemente o comportamento expectável dos sistemas de valor.

Questão legal	Breve descrição	Influência expectável no sistema de valor dos seguros
Ministério das Finanças e da Administração Pública (2007a) - Decreto-Lei n.º 144/2006 de 31 de Julho. → Regula as condições de acesso e de exercício da actividade de mediação de seguros ou de resseguros na União Europeia.	Novas condições de acesso à actividade de mediação de seguros (ou de resseguros), no sentido de acompanhar as exigências de maior confiança, maior profissionalização, reforço de credibilidade e transparência da actividade de mediação de seguros.	<ul style="list-style-type: none">• A diminuição de assimetrias de informação entre a distribuição e os Clientes (actuais e potenciais) aumenta a necessidade de integração e disponibilização de informação entre as empresas de seguros e os seus mediadores.• A densidade de fluxos de informação aumenta a par com a maior especialização da distribuição.

³ À dimensão legal referenciada de forma não exaustiva acrescem outros factores, de ordem interna, externa e temporal, que também influenciam a estratégia e que serão oportunamente referenciados.



Questão legal	Breve descrição	Influência expectável no sistema de valor dos seguros
Ministério das Finanças e da Administração Pública (2007b) - Decreto-Lei n.º 291/2007 de 21 de Agosto → Regime do seguro obrigatório de responsabilidade civil automóvel.	Procedimento de regularização dos sinistros onde a diligência e prontidão da empresa de seguros é definida em termos acções e prazos temporais para o 1º contacto com o tomador de seguro (ou com o segurado), conclusão de peritagens, disponibilização de relatórios de peritagens, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Reforço da exigência dos níveis de serviço implica a gestão de processos de forma efectiva.• Os mesmos caminham no sentido de maior especialização de entidades e uma troca de fluxos de informação tendencialmente online e mais rica.
Projecto Solvência II → Estabelecimento de um novo quadro global de Solvência aplicado a todas as seguradoras da União Europeia, baseado no risco e numa supervisão eficaz que proteja de forma efectiva os direitos dos segurados. (APS, 2007)	<p>Pretende-se adequar os requisitos de capital aos riscos efectivamente incorridos pelas seguradoras.</p> <p>Não se traduzirá obrigatoriamente num aumento do capital, mas sim na sua adequação ao risco efectivamente incorrido e às medidas de gestão tomadas em áreas como a diversificação e mitigação do risco.</p> <p>Foi publicado pelo ISP a norma N°14/2005-R - princípios aplicáveis ao desenvolvimento dos sistemas de gestão de riscos e de controlo interno.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de processos e de parcerias de forma explícita, aumentando a profissionalização das entidades envolvidas no sistema de valor.• Tendência de foco nas competências centrais e especialização das relações com parceiros, por via dos requisitos de controlo interno e de gestão de riscos.• A gestão do risco operacional pode exigir um aprofundamento dos sistemas de gestão e processos das Companhias.

Tabela 1.3 – *Drivers* legais e implicações para os sistemas de valor.

- **Motivação particular dos seguros perante o espaço inter-organizacional (*inter*)**

A modernização da actividade seguradora, intensa em informação e envolvendo uma multiplicidade de intervenientes, segue a opção estratégica de “desconstrução” da cadeia de valor, por exemplo ao nível do papel da mediação profissional na distribuição comercial, sendo observável uma contínua especialização



de competências e a externalização de processos. Também os níveis de serviço mais exigentes continuarão a pressionar para uma maior especialização e profissionalização de todas as entidades intervenientes. O meta-modelo competitivo que se equaciona (sistemas de valor) e a correspondente dinâmica relacional terá ampla aderência aos funcionamentos operativos das Companhias. Relações inter-organizacionais já anteriormente existentes são objecto de maior especialização, amplitude e transformação. Sugerimos que nos seguros existe um interesse particular à lógica proposta de colaboração inter-organizacional como meio de criação de valor pelas seguintes razões:

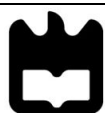
(1) **Do ponto vista histórico**, existe um registo de amplos relacionamentos de externalização decorrentes da natureza mutualista da actividade seguradora. Um dos exemplos mais claros consiste nas estratégias de distribuição indirecta através de mediação independente, profissional e especializada; este factor aliado à competência da APS (Associação portuguesa de seguradores) permite afirmar que existe um ambiente institucional favorável à cooperação no sector;

(2) **A natureza mutualista da actividade**, partilhando o risco por entidades diversas, é algo intrínseca e que convida ao relacionamento (mais ou menos colaborativo) externo. Aliada a complexidade da sua actividade, uma panóplia de *stakeholders* pode ser visualizado no sector;

(3) **A natureza imaterial e de profundidade técnica** abre espaço para a grande intensidade de informação (Porter, 1985); conforme referido, observa-se uma elevada especialização de actividades de valor e a sua externalização, aumentando a oportunidade de colaboração com parceiros; O aumento da profundidade técnica abre espaço para a especialização de entidades externas focadas em determinados processos (ex: peritos em sinistros de alta complexidade); estamos no caso de um produto interdependente;

(4) **Os novos desafios de gestão de ordem legal e de renovação etária** suscitam na gestão seguradora a procura de novas opções de configuração empresarial de maior agilidade, eficiência e economicidade. Por exemplo, os requisitos legais supra citados, de reforço de níveis de serviço para o Cliente sugerem a articulação mais exigente das companhias com prestadores de serviços. **A dinâmica dos sistemas de valor** de partilha externa irá estimular a aprendizagem, num círculo virtuoso. Existe uma renovação etária das companhias e em alguns casos a saída de profissionais de enorme experiência para parceiros de negócio que adquirem competências técnicas incontornáveis no sector;

(5) **A incorporação de conhecimento e a lógica de serviço nas ofertas comerciais** é uma tendência de fundo perante um sector de alta rivalidade e em maturidade. A componente técnica da actividade e a natureza imaterial dos seguros abre espaço de oportunidade para a inovação de serviços. Com vista à obtenção do *produto alargado*, é necessário a incorporação de serviços diferenciadores e orientados ao Cliente. O sublinhar da lógica de serviço, a maior complexidade e uma tecnicidade crescente fazem apelo



a competências quer internas quer externas e uma articulação de várias entidades especialista, visando a excelência de serviço.

- **A natureza dos vínculos das companhias com os seus pares: visão das redes para a inovação, serviço e aprendizagem**

O efeito cumulativo dos pontos antecedentes implica a uma visão particular das redes de relacionamento nos seguros. Com efeito, a óptica das redes nos seguros deverá ser tributária das motivações intrínsecas à natureza da actividade e dos desafios específicos do sector. O estabelecimento de vínculos das companhias com os seus parceiros será tributário das suas decisões estratégicas, o seu entendimento da envolvente e a natureza da sua actividade. Neste contexto, as companhias devem alocar recursos, tomar decisões e coordenar capacidades de modo a satisfazer os requisitos de negócio. Conforme os pontos antecedentes, numa lógica *outside-in* as companhias devem procurar o desenvolvimento de competências, a incorporação de conhecimento nas suas ofertas comerciais e uma lógica de serviço. Para tal, a relação com os seus parceiros deve seguir uma gestão consciente de acesso a recursos e competências externas e partilhar com vista a um serviço diferenciador. O tipo de coordenação relacional com os agentes económicos e as múltiplas interacções que efectuam devem ser compatíveis com estes objectivos estratégicos. Existindo nos seguros uma motivação de inovação, serviço e aprendizagem, uma vez que são requisitos provenientes de uma orientação ao lado da procura, a abordagem às redes de relacionamento deverá dar prioridade à inovação, serviço, aprendizagem e desenvolvimento de competências, numa nova dinâmica relacional de maior vitalidade e densidade.

1.5 Objectivos, abordagem e perguntas de partida

A noção de *Sistema de Valor* implica a capacidade de um relacionamento inter-organizacional que pode ser efectuada em diversos graus de maturidade. Um dos objectivos iniciais será o de compreender em que medida uma gestão mais dinâmica das parcerias inter-organizacionais poderá reforçar a competitividade empresarial. Acresce que esta vantagem colaborativa deve ser relacionada com o sector segurador, sendo esta uma fonte motivadora, de ordem pragmática, da investigação em apreço.

- **Objectivo da proposta de tese**

Aplicando o modelo citado ao sector segurador, é possível visualizar os parâmetros de desenvolvimento competitivo onde se coloca em destaque a colaboração estratégica. Efectivamente, o sector segurador pode ser conceptualizado por um conjunto de relacionamentos preferenciais com entidades externas: resseguradores e brokers, empresas actuariais especializadas, intermediários financeiros, mediadores, peritos de sinistros, prestadores de serviços médicos, prestadores de serviços jurídicos, empresas de call-center, associação do sector, entre outras. Neste contexto, o objectivo consiste em analisar de que forma



a criação de valor nos Seguros será fruto do dinamismo das suas parcerias, materializando-se na incorporação de conhecimento nos produtos-serviços, velocidade de ajustamento da oferta ao mercado e cumprindo os requisitos de economicidade e eficácia de actuação. Face ao antecedente, as interações das companhias com os seus parceiros têm interesse estratégico. A importância de uma (acrescida) dinâmica relacional, no contexto das redes inter-organizacionais justifica uma investigação neste quadro, onde a criação de valor é o objectivo global a atingir.

- **Abordagem**

Conforme referido, a natureza imaterial das actividades e os correspondentes requisitos de inovação, serviço e aprendizagem, conduzem à consagração de uma determinada abordagem à investigação das redes de relacionamentos inter-organizacionais. O desenvolvimento dos sistemas de valor dos seguros, isto é, a análise do desenvolvimento das capacidades relacionais nos seguros, será equacionado privilegiando as seguintes abordagens:

- **Abordagem relacional:** que consagre o acesso a competências e recursos externos como estratégia competitiva; ao mesmo tempo que promove o interesse pela interacção construtiva entre pares, ao nível da coordenação social e criação de valor através da acção colectiva;
- **Abordagem orientada ao conhecimento:** que abra o espaço para a adaptabilidade, renovação de competências e alinhamento de recursos internos, de forma sistemática, fazendo apelo às capacidades dinâmicas das companhias; ao mesmo tempo que impõe a necessidade de abertura ao exterior e gestão do conhecimento, no sentido da sua assimilação e tradução do mesmo em ofertas mais competitivas.

Por último, não deve ser negligenciado o aspecto de eficiência económica (alinhado com a teoria dos custos de transacção) que deve estar presente na prossecução dos relacionamentos no espaço *inter*.

É nossa tese que o desenvolvimento das capacidades relacionais nos seguros, no quadro citado e numa perspectiva integrada de gestão, irá conduzir à criação de valor.

- **Perguntas de partida**

O espaço inter-organizacional de colaboração estratégica merece uma investigação conducente à produção de novo conhecimento. O sector segurador é uma actividade que adere sem dificuldade a esta perspectiva, sendo que os seus problemas de gestão, designadamente a criação de valor no actual contexto competitivo, fazem apelo a novos sistemas de resposta. No cenário de uma maior interdependência entre Companhias e Parceiros, os relacionamentos colaborativos e a correspondente integração estratégica de competências serão activos críticos. Na lógica de alinhamento entre estratégia e acção, esta ideia global irá materializar-se em determinadas decisões de interacção e relacionamento entre pares, das quais realçamos as seguintes:



- **Relação entre Parceiros**: Integrada e Próxima ou Oportunística?
- **Confiança**: Frágil ou Resiliente?
- **Atmosfera**: Espírito cooperativo e linguagem construtiva ou Espírito frio e Distante?
- **Estratégia**: Parcerias como fenómeno Episódico ou Tendência *pesada*?
- **Trocas**: Transaccionais ou Colaborativas?
- **Interacção**: Confrontação ou Diálogo?
- **Relacionamentos**: Consolidação das parcerias existentes ou Rearranjo por via da procura de novos parceiros?
- **Conhecimento**: Construído Colectivamente ou Negligenciável, sem relevância para o Cliente?

Nesta linha de cogitação, ancoradas nas abordagens supra citadas, emergem as seguintes questões merecedoras de investigação:

Perguntas de Partida
<ul style="list-style-type: none">• Qual a actual caracterização dos sistemas de valor nos Seguros?• Como são geridos os sistemas de valor dos Seguros no actual quadro de relacionamentos?• Quais são os factores mais decisivos para a obtenção do grau de colaboração existente no Sistema de Valor dos Seguros?• Como edificar uma estratégia de desenvolvimento integrado dos Sistemas de Valor dos Seguros?

Tabela 1.4 - Perguntas de partida.

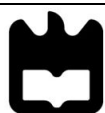
Numa abordagem multi-disciplinar é propósito analisar a capacidade relacional no sector segurador e projectar, operacionalizando um conjunto diverso de conceitos que se impõe relacionar mas que enriquecerá a visão de gestão deste fenómeno de natureza igualmente multi-facetada. Desmultiplicando as perguntas supra citadas é possível estruturar os seguintes pontos/questões específicas:

Componente	Questão específica
Caracterização - Composição e Densidade	<ul style="list-style-type: none">• A composição do Sistema de Valor traduz uma panóplia de relacionamentos com diversas entidades?• Como são as estruturas de relacionamento em rede: delimitam o potencial de colaboração?



Componente	Questão específica
Gestão - Visão e Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none">Em que medida a vantagem competitiva nos seguros se encontra ancorada no paradigma de <i>sistema de valor</i>?Ou seja, de que forma a intensidade de relacionamentos, com diversos tipos de parceiros de negócio, pode conduzir a uma efectiva inovação e a um conjunto de benefícios?
Gestão - Antecedentes	<ul style="list-style-type: none">Os objectivos iniciais são explicitados entre Companhias e Parceiros? Que tipo de objectivos são pertinentes na fase inicial da Parceria?Que atributos são mais considerados na selecção de parceiros? Com que abordagem são priorizados?
Gestão - Coordenação entre pares	<ul style="list-style-type: none">As parcerias são geridas duplamente através de mecanismos formais e sociais, no sentido de aprofundamento da colaboração entre pares?É privilegiada uma visão de acção colectiva activa?Os métodos de coordenação são compatíveis com os objectivos estratégicos e potencial construtivo dos relacionamentos entre pares?
Gestão - Factores operacionais	<ul style="list-style-type: none">Os sistemas de valor são geridos de forma explícita, sendo definidas responsabilidades, instrumentos de gestão e papéis organizacionais?
	<ul style="list-style-type: none">Os sistemas de valor são materializados em plataformas tecnológicas robustas e funcionais, definidas para o efeito?
Gestão - Trocas, Aprendizagem e Capacidades	<ul style="list-style-type: none">A dinâmica dos sistemas de valor assenta na partilha de informação, inovação e conhecimento ou apenas se procede a trocas transaccionais sem envolvimento dos parceiros?
	<ul style="list-style-type: none">Os sistemas de valor são palco de trocas de expectativas e de criação de conhecimento, sendo possível o “conhecimento” viajar na rede?
	<ul style="list-style-type: none">São desenvolvidas internamente capacidades de gestão no sentido das Companhias poderem participar com sucesso nas redes?
	<ul style="list-style-type: none">O Sistema de Valor é gerido de forma a maximizar a absorção de conhecimento externo?
Factores influenciadores da colaboração	<ul style="list-style-type: none">Os factores influenciadores da colaboração entre pares são mais próximos de questão comportamentais ou estruturais?
Quadro integrado	<ul style="list-style-type: none">É possível conciliar objectivos específicos dos seguros com uma coordenação de parceiros que proporcione maior diferenciação e orientação ao Cliente?

Tabela 1.5 - Perguntas de partida – visão específica.



Os gestores modernos devem olhar para além da linha do horizonte; devem demonstrar sentido estratégico, de antecipação (e projecção) de novas realidades. Na abordagem ao problema de gestão descrito será fulcral harmonizar de forma virtuosa os seguintes temas:

- A informação (as tecnologias de informação na sua expressão socio-técnica);
- O conhecimento (os elementos cognitivos e os processos de criação de conhecimento);
- A inovação e o valor dos intangíveis enquanto incontornáveis no cenário competitivo agressivo.
- As capacidades dinâmicas (aprendizagem, adaptação e transformação organizacional).

O esquema inicial pretende aliar conceitos genéricos de gestão e considerações sobre a envolvente, considerações sectoriais e componentes do espaço inter-organizacional, contexto do sistema de valor.

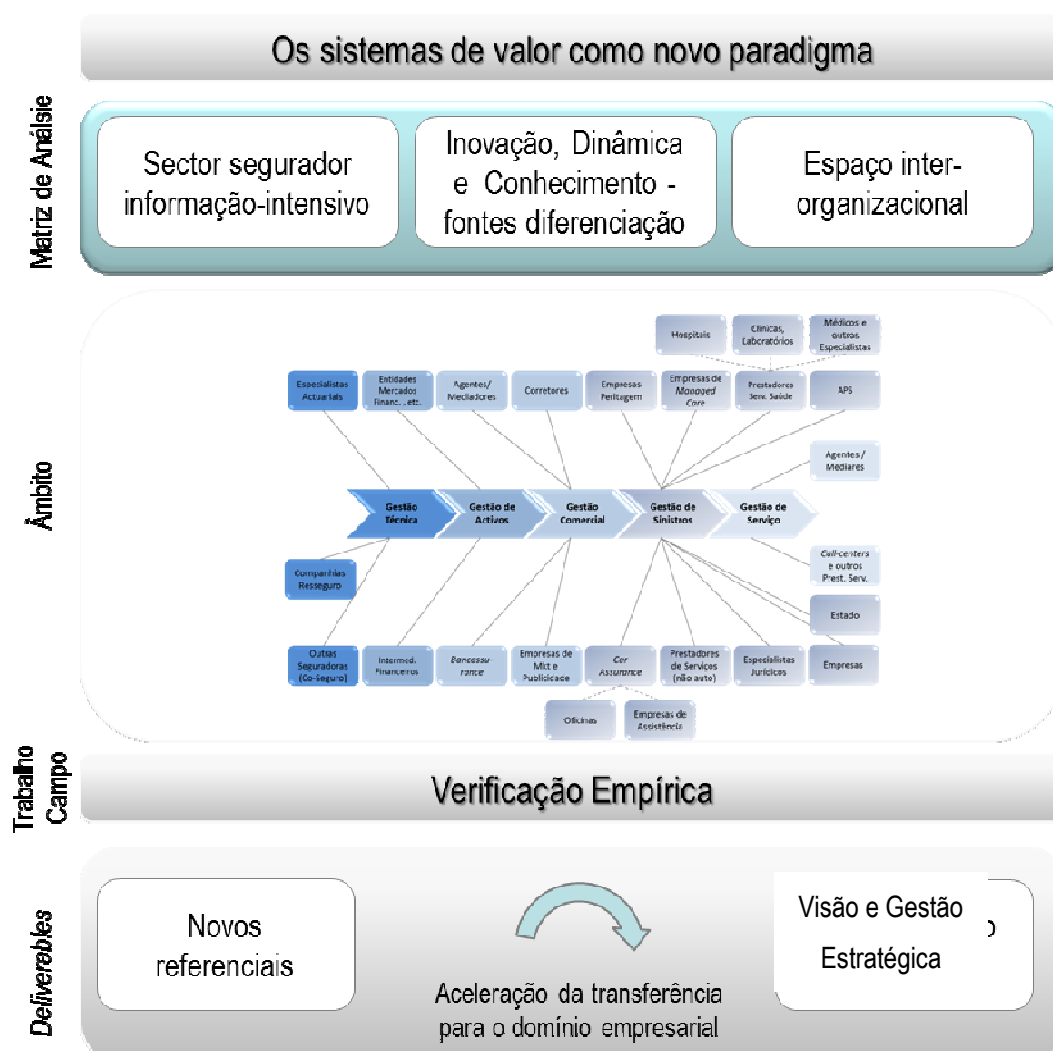


Figura 1.2 – Esquema inicial de enquadramento da investigação.



Estes domínios estarão na agenda da *gestão moderna* e em particular na da gestão seguradora, uma vez que adquirem capital importância nas economias *super-simbólicas* (Tofler e Tofler, 1995). As Companhias devem desde já interiorizar esta tendência e agir de forma proactiva no desenvolvimento de sistemas de valor. Nos pontos seguintes iremos aprofundar as capacidades de gestão que se pretendem relacionar num quadro de referência multi-disciplinar, procurando obter interligações e complementaridades, uma vez que “Pensar é estabelecer relações entre as coisas” - conforme J. Piaget, citado por Lima (1998).

- **A justificação de um posicionamento da gestão dos relacionamentos no plano das competências empresariais ao nível tático**

A velocidade de decisão que se exige às empresas num meio externo em turbulência é um dos vectores mais estruturantes dos dias de hoje. Com efeito, reacção em tempo útil e a capacidade de proactividade, visando moldar o futuro, sugerem a descentralização da tomada de decisão, posicionando-a precisamente junto a níveis de gestão mais perto da acção, promovendo o *empowerment* dos Gestores-Trabalhadores. Deste modo, e como princípio de gestão moderna, a concessão de espaço de afirmação a todos os Gestores-Trabalhadores é uma das qualidades organizacionais mais relevantes (Handy, 1999). O plano tático, que confere à empresa uma dinâmica de velocidade de actuação operacional devidamente alinhada com a *intenção estratégica* da empresa, reforçado pela mobilização da inteligência colectiva, será por conseguinte determinante no jogo competitivo. Nesta óptica, o plano estratégico perde protagonismo, submetendo-se à tática; ao planeamento estratégico sucede-lhe o pensamento estratégico (Mintzberg, 1994). A afirmação de um modelo de gestão de parcerias deverá colocar em destaque capacidades táticas de relacionamento eficaz com o mercado.

1.6 Metodologia

Apesar de se reconhecer que o *mapa não é o território*, é proposta uma sistematização abstracta como meio de análise do concreto, seguida de observação da realidade, perfazendo o ciclo do método Hipotético-Dedutivo. A metodologia seguida operacionaliza os seguintes passos:

- **Domínio Conceptual (*desk review*)** dos temas em presença, discernindo as suas propriedades *atómicas*, bem como procurando uma visualização sistémica, mais vasta e interligada, das mesmas.
- **Conceptualização de um novo modelo de análise** pretendendo-se articular os domínios heterogéneos, interligando-os num novo sistema de significados.
- **Domínio Factual de Verificação empírica (*field research*)** confirmando ou eliminando hipóteses aprioristicamente fixadas, assim como detectando a ascensão de relações não previstas inicialmente mas com valor explicativo sobre o grau de colaboração no sector. Será executada através de (1) Questionários de recolha de dados e (2) Entrevistas complementares a interlocutores reconhecidos no sector, acrescentando a sua visão e sensibilidade sobre cenários evolutivos da actividade. A



figura seguinte resume o esquema inicial da investigação, onde se conciliam domínios transversais de gestão, elementos do espaço inter-organizacional e temas sectoriais específicos.

1.7 Premissas e arquitectura da proposta de tese

No plano conceptual, a natureza do tema impõe uma visão integrada de várias premissas, compreendendo economia, estratégia, estrutura, fontes de vantagem competitiva numa economia *super simbólica* e sistemas de informação. Esta sistematização é também justificada no plano pragmático uma vez que a orientação ao gestor implica uma consideração articulada dos temas citados, segundo a ideia que na gestão se devem assumir linhas de acção integradas e não decisões parciais ou pontuais.

- **Sistematização da arquitectura conceptual**

A modelação proposta assenta em pressupostos de gestão ancorados num posicionamento multi-disciplinar face à *agenda de um tempo novo*, extremamente desafiadora, conforme representado de seguida:

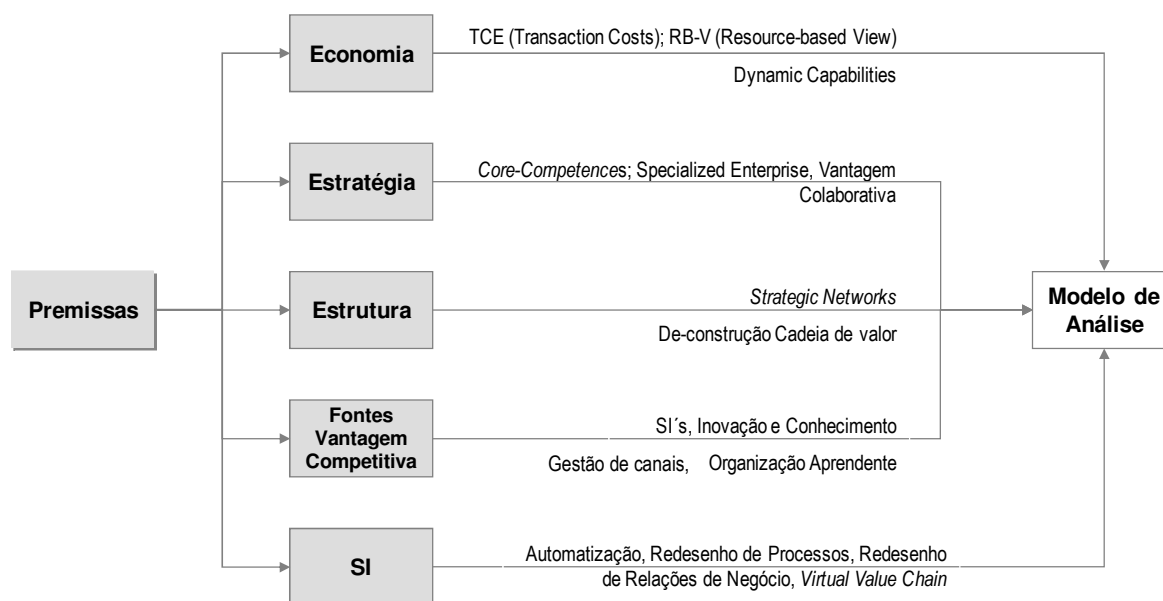


Figura 1.3 - Visão integrada das premissas.

i. **FACTORES ECONÓMICOS: (RE)CONFIGURAÇÃO EMPRESARIAL VS. CUSTOS DE TRANSACÇÃO**

É premissa inicial a verificação da alteração da economicidade das opções de configuração empresarial no sentido de se superarem os limites de actuação isolada das empresas. A internalização das actividades económicas (hierarquias) é confrontada com as alternativas de mercado e com os mecanismos (híbridos) de parcerias. A teoria dos custos de transacção (TCE) é um referencial analítico dedicado justamente ao estudo das fronteiras empresariais em torno de duas opções extremadas:



internalização vertical ou externalização de actividades. Este referencial fornece-nos indicações sobre a eventual eficiência de determinado grau de integração vertical ou, numa óptica oposta, decidir no sentido de se enveredar por transacções externas, no mercado, como meio mais eficiente de condução de actividades. Perante custos de transacção menores, super-estruturas internas tornam-se menos competitivas em relação ao funcionamento (mais eficaz) dos mercados, tendo como consequência a alteração da estrutura das empresas, no sentido do seu achatamento e desconstrução das cadeias de valor. Conforme defendido por Henderson e Subramani (1998) os gestores devem abordar as configurações organizacionais como uma escala de transformação que vai desde a posse directa dos recursos até à virtualização dos mesmos. Por conseguinte, é nossa premissa a viabilização da oportunidade estratégica da *externalização*. Tradicionalmente a incerteza externa, por exemplo por via da insuficiente regulamentação e imperfeição de informação, acrescida da limitada capacidade de racionalização (*bounded rationality*), posicionava a eficiência produtiva no interior das empresas. Acontece que à medida que os custos de transacção diminuem, por via dos efeitos tecnológicos e reforço dos meios de *governance*, emergem novas configurações organizacionais, sendo que um dos movimentos consiste na deslocação da integração vertical para os relacionamentos externos - *em rede*.

Outro aspecto a estudar com rigor, diz respeito às dimensões da aprendizagem e sofisticação da colaboração, envolvendo maiores riscos de relacionamento externo. Veremos mais em detalhe que os custos de transacção, ao atenderem apenas a factores de ordem racional e de eficiência estática, não traduzem a abrangência dos relacionamentos entre empresas que devem incorporar a compreensão de como se cria valor no espaço inter-organizacional, que factores conduzem ao desenvolvimento de parcerias com sucesso e como o valor gerado colaborativamente pode ser internalizado pelos pares mantendo-se dificilmente copiável no mercado. Em síntese, teremos:

- Custos de Transacção mais baixos possibilitam a especialização de actividades de valor, a substituição das hierarquias pelos mercados e a ascensão das parcerias.
- Custos de Coordenação mais baixos permitem aprofundar laços com parceiros gerindo de forma efectiva processos de negócio inter-organizacionais.
- As novas opções de relacionamento apesar da sua eficácia perfazem igualmente situações de exposição ao risco relacional – a atender na gestão seguradora.
- Assim sendo, a perspectiva economicista e determinista dos relacionamentos não é suficiente para explicar o fenómeno das parcerias. A visão exclusivamente economicista, centrada na optimização dos custos da transacção, não compreende a lógica dinâmica das trocas entre agentes que podem superar em muito um conteúdo exclusivamente económico (ex: aprendizagem, inovação).



ii. FACTORES ESTRATÉGICOS: ESPECIALIZAÇÃO E EXTERNALIZAÇÃO

À medida que as empresas se focalizam em termos de recursos e atenção de gestão nas actividades verdadeiramente distintivas (*core-business*) e externalizam as restantes através de parcerias, dá-se o fenómeno dual de especialização interna e colaboração externa. Segundo Gulati e Kletter (2005) o fenómeno de especialização no *core-business* e expansão das relações periféricas (externalização) é hoje observável em vários sectores de actividade e constitui uma propriedade central nos novos modelo operativos: as denominadas *relationship-centric organizations*. A vantagem competitiva depende essencialmente do *conhecimento e dos relacionamentos*, sendo este o binómio estratégico de criação de valor. Este novo *design* organizacional, de maior especialização, *estendido* e flexível, conduz ao desenvolvimento dos sistemas de valor. Os parceiros económicos, por sua vez, profissionalizam-se demonstrando maior competência em benefício de soluções inovadoras para o Cliente. Em síntese:

- O foco no *core-business* e a colaboração com parceiros decorrem da exigência de maior especialização.
- Em termos estratégicos, assiste-se a esta tendência de orquestração de processos em função dos vários tipos de relacionamentos inter-organizacionais.

iii. FACTORES SOBRE ESTRUTURA: AS REDES DE RELACIONAMENTO

No mercado global de crescente agressividade, os desafios que as organizações enfrentam requerem cada vez mais o esforço colaborativo e a efectivação de acção coordenada entre várias entidades. Este cenário de integração de capacidades resulta na perda de nitidez das reais fronteiras empresariais. A própria definição de organização é colocada em questão, uma vez que esta deve reflectir uma nova matriz de actuação – mais global, baseada em informação e conectada em rede com parceiros. Gomes Casseres (2004) defende que já não existe a concepção de uma empresa *per si*, uma vez que “firms are a collections of interests and actors, held together through authority, ownership, norms, and contracts”. Acrescenta ainda que o que está em causa é mais uma questão de *grau* de interacção externa do que algo completamente novo. Nesta linha, verifica-se que muitos dos recursos e competências essenciais para as organizações encontra-se para além do seu espaço legal, requerendo relacionamentos estratégicos, interactivos e multi-facetados. Este é um pressuposto estruturante. O capital relacional assume um papel central na competitividade sustentada das empresas de interdependência crescente. Neste novo modelo de relacionamento empresarial (*business relationship redesign*) conforme defendido por Venkatraman (1994) é preconizado que deverão ser reconhecidos como imperativos estratégicos factores de flexibilidade e fortalecimento de parcerias através de coordenação, rumo ao conceito de empresa estendida. Contudo, será que esta nova direcção encontra aderência no sector segurador? Será



que a gestão moderna encara, de facto, estas oportunidades e até que ponto é sensível à integração de capacidades visando servir (melhor) o Cliente?

- **A desconstrução das cadeias de valor**

A ascensão deste novo paradigma organizacional parte do princípio que nem todos os recursos e capacidades devem estar na posse interna de cada uma das empresas (Dyer e Singh, 1998). Sendo o foco de análise deslocado da cadeia de valor (observação do posicionamento competitivo de uma empresa *per se*) para a noção de sistema de valor (onde a unidade atómica de análise supera as fronteiras legais da empresa isolada), devemos enunciar os parâmetros de densificação da rede de relacionamentos. A transformação dos modelos de funcionamento conducente ao conceito de empresa *estendida* justifica algumas considerações estratégicas (Porter, 1995). De acordo com este pressuposto, na mesma linha que Gomes-Casseres (2001, 2004), Gulati & Kletter (2005), Morgan (2004), Zorinho, Serrano e Lacerda (2005), entre outros, os novos desafios posicionam-se no espaço das múltiplas parcerias de negócio, nas relações inter-organizacionais estratégicas que, estabelecendo uma nova dinâmica comercial, constituem fontes de vantagem competitiva de base duradoura. Como referido, através da cooperação estratégica ocorre o fenómeno da fragmentação das cadeias de valor, onde os agentes económicos são mais especializados, catalisadores de inovação estratégica, perfazendo ganhos competitivos globais. Assim sendo, a vantagem competitiva é resultado da “soma” das competitividades dos vários parceiros (proveniente do seu grau de especialização) numa determinada *rede*. Neste quadro, as empresas actuam na já chamada era da *super-eficiência* (Hammer, 2001). Ou seja, para além da gestão eficaz dos processos internos, é exigido a demonstração de uma efectiva capacidade de gestão onde participam várias entidades, fazendo convergir múltiplos esforços e competências em benefício de uma superior oferta de valor (Katz e Obozinski, 1999).

- **A opção de desconstrução das cadeias de valor e o sector segurador.**

É assumido o pressuposto que a desconstrução da cadeia de valor é uma opção de organização das actividades económicas que pode ser eficaz caso sejam preenchidos os critérios de economicidade e competitividade. O acesso a competências e recursos externos pode garantir que produtos tecnicamente sofisticados possam ser comercializados, ao mesmo tempo que se garante flexibilidade organizacional de renovação, adaptação e dinâmica competitiva, sem condicionalismos advindos por estruturas rígidas e hierarquicamente cristalizadas. Em termos simplificados, organizações do tipo “David” podem ter vantagem por via da velha máxima “A união faz a força”, sendo que ao mesmo tempo existem “Golias” contra os quais competem. Algumas das empresas que optam pela direcção da integração vertical de actividades, apesar das vantagens deste tipo de escala, ambicionam ser “elefantes que dançam” o que pensamos ser paradigmático das dificuldades de adaptabilidade que esta configuração conduz,



agudizadas face a um elevado ritmo competitivo. O assumir deste ponto de partida decorre tanto de um posicionamento em termos macro, no que é o nosso entendimento sobre a sociedade global, em rede, como também ao nível de análise microeconómica ao nível dos seguros. Com efeito, neste sector tradicionalmente intervêm várias agentes económicos, muitos deles em actividades primárias. Verifica-se a tendência de especialização e profissionalização de agentes económicos, tanto por via de pressão exógena (ex: lei da mediação; directiva automóvel) como por razões endógenas (ex: maior tecnicidade, consolidação do *goodwill* da marca e reforço dos níveis de serviço), concentrando-se as companhias em actividades *core* e fazendo apelo a uma panóplia de parceiros, num movimento de desconstrução e de ascensão dos sistemas de valor ao plano estratégico.

Em síntese:

- A capacidade de relacionamento, alavancada pelo novo paradigma das redes, é uma nova direcção estratégica e motivadora de inovações, a explorar no Sector Segurador.
- A desconstrução das cadeias de valor, isto é a ascensão dos sistemas de valor, abre espaço a uma maior densidade de parcerias inter-organizacionais e por conseguinte a novas dinâmicas comerciais.

iv. FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

É relevante fixar alguns pressupostos relativos à criação de vantagem competitiva numa economia super simbólica (pós-industrial) onde a renovação de competências distintivas e a necessidade de aprendizagem em permanência são a pedra de toque nas estratégias bem sucedidas, incluindo as de base colaborativa.

- **Conhecimento e Inovação**

Na passagem de uma sociedade industrial para a sociedade do saber, o conhecimento suplanta o capital e a aplicação do saber surge como motor de criação de riqueza (Kwasnicki, 1996). Numa economia *super-simbólica* (Toffler e Toffler, 1995) a gestão do conhecimento é incontornável para o sucesso empresarial (Stewart, 1997). À medida que os processos empresariais incorporam mais conhecimento, é sentido como decisivo estabelecer novas fórmulas organizacionais que integrem na empresa o potencial humano dos Gestores-Trabalhadores. Este novo fenómeno cultural é essencial ao espírito de colaboração que se pretende desenvolver, lançando pontes entre a esfera *particular*, onde se assumem as individualidades, e a esfera *universal*, do colectivo organizacional. À medida que se afirma a perspectiva da cooperação, a construção de uma cultura de partilha orientada para as relações humanas passa a ser uma prioridade, uma vez que o conhecimento é um recurso socialmente construído. Devem ser institucionalizados processos e vivências promotoras de um clima de *confiança* nas organizações, um sentido de comunidade, sendo certo que é decisivo o desenvolvimento de uma forte *cultura de empresa*



(Adler, 2002). Genericamente, a inovação pode subdividir-se em inovação do produto ou processo, sendo que sublinha-se nos seguros a inovação na gestão de serviços, no tratamento de sinistros e no reforço de qualidade de serviço prestado ao Cliente, como força motriz da diferenciação competitiva, sublinhando o carácter imaterial do produto segurador. Esta componente de inovação colocará a rivalidade entre companhias para além da mera comparação do produto com base no preço, *alargando* a sua oferta de valor. Segundo Almaça (1999), nos seguros, as fontes competitivas podem ser agrupadas em factores endógenos (tamanho e concentração, rentabilidade e solvência) e exógenos (novos competidores, novos produtos e poder económico dos *agentes de fronteira*, isto é, as entidades externas que participam no funcionamento do sector segurador. Em síntese:

- O conhecimento das empresas compreende não só o somatório dos conhecimentos individuais dos seus membros constitutivos, como também resulta do património dos relacionamentos com o exterior, designadamente do conhecimento gerado entre a organização e os Clientes (Magalhães, 2005).
- Num cenário de “desenvolvimento de relações de negócio” a inovação e conhecimento serão sinónimos de maior valor e portanto de maior competitividade.
- A inovação é também um esclarecedor sintoma de renovação criadora dos projectos empresariais e significa também o fechar de um ciclo de aprendizagem, mudança e orientação ao Cliente.

v. SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Hoje em dia, as modernas TIC (Tecnologias de Informação e de Comunicação) permitem formas avançadas de coordenação entre parceiros, tornando os relacionamentos exequíveis, mais flexíveis, eficientes e com uma superior criação de valor (Malone, Yates e Benjamin, 1987). Como a capacidade de coordenação entre parceiros envolve comunicação e tratamento (massivo) de informação, é observado que as novas potencialidades técnicas permitem alcançar novos níveis de eficiência quebrando os tradicionais paradigmas de *internalização*. Com o aumento da conectividade é possível agora captar, processar e transmitir informação de forma mais rápida e económica. É também possível separar os fluxos físicos (os átomos, as actividades físicas e as interacções presenciais que ocorrem) dos fluxos informacionais associados (os “bits” que traduzem e representam essas mesmas actividades) acrescentando valor à relação com o Cliente (Sviokla e Rayport, 1995). Segundo Kim e Umanath (1999), à medida que as empresas seleccionam actividades passíveis de ser *externalizadas*, os sistemas inter-organizacionais associados a essa coordenação adquirem um papel de relevância estratégica. Em síntese:



- As TIC permitem formas avançadas de coordenação entre parceiros com, provavelmente, sistemas heterogéneos.
- O impacto tecnológico e a maior disponibilidade de informação são uma chave ao serviço do gestor, aumentando o leque das opções estratégicas à sua disposição.

- **VISÃO DA ARQUITECTURA GLOBAL: PONTO DE PARTIDA, OBSERVAÇÃO E VALIDAÇÃO**

A figura seguinte representa graficamente o processo global de investigação:

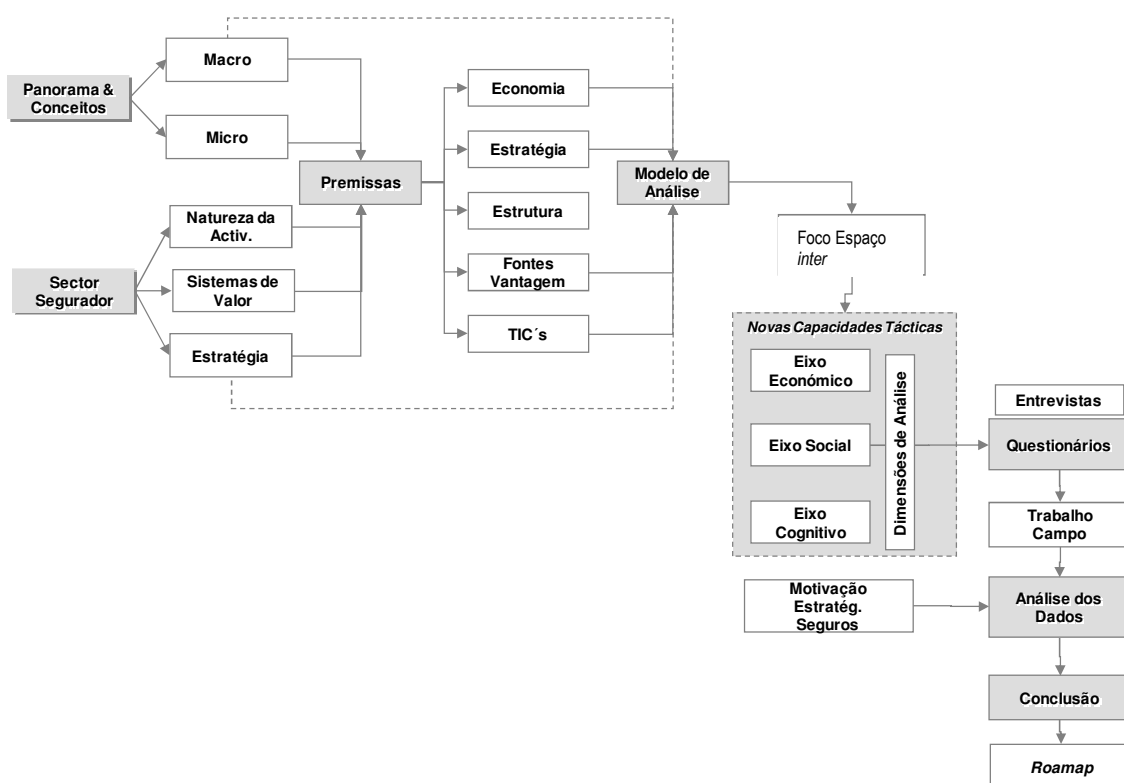
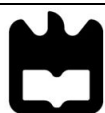


Figura 1.4 - Visão da arquitectura global.

É possível destacar os seguintes marcos analíticos:

- (1) O método hipotético-dedutivo será o guia para o processo de investigação a desenvolver. Nesta óptica, é oportuno realçar o levantamento do panorama e conceitos (*desk review*), quer na vertente macro quer na vertente sectorial abrangendo a explanação de elementos fundamentais. É ainda âmbito da fase inicial a descrição da equação de rentabilidade do negócio e a aproximação à essência dos seguros, entre outros tópicos sectoriais.
- (2) O modelo de análise a propor terá como enquadramento o espaço inter-organizacional (*inter*), terreno fértil para a colaboração. Neste cenário, é pretendido um sistema de relações conducente a novos significados, devidamente calibrado tendo em consideração as motivações estratégicas dos seguros.



- (3) O trabalho de campo, reunindo as observações relativas ao real-concreto de forma articulada com o ponto antecedente, será instrumental para a eficácia da análise de dados e teste de hipóteses a realizar.
- (4) Cumpridos os pontos antecedentes, a realização de uma síntese conclusiva com base factual e à luz dos conceitos enunciados permitirá compreender o actual panorama colaborativo do sector, assim como projectar uma direcção estratégica de desenvolvimento dos sistemas de valor nos seguros.

1.8 Limitações teórico-práticas: desafio conceptual, complexidade, validação e operacionalização

A construção de significados com aderência à nova realidade obriga a construção de um edifício conceptual que relacione domínios transversais de gestão assim como os focalize na gestão seguradora.

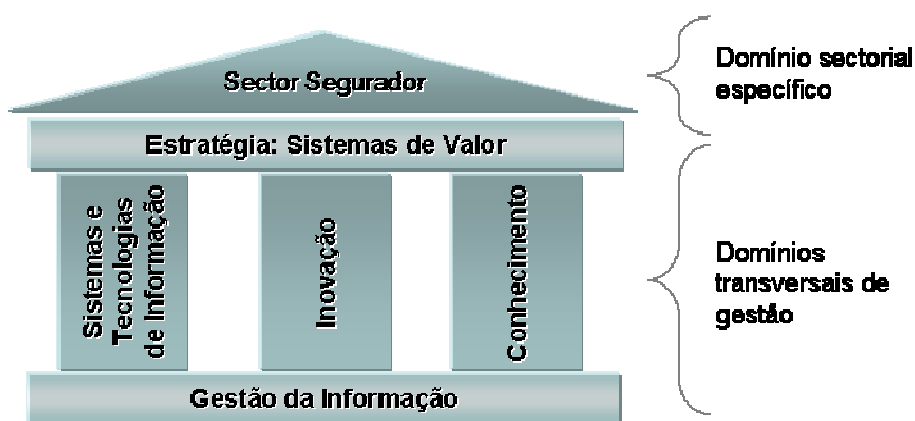


Figura 1.5 - Edifício conceptual: domínios de gestão geral vs. domínio sectorial.

A investigação de conceitos multidisciplinares numa perspectiva sistémica proporciona alguns desafios.

- **Desafios de aplicação prática: dos conceitos às capacidades de gestão**

A aplicabilidade dos conceitos implicará um considerável esforço de análise (e de síntese), procurando encontrar respostas às seguintes questões:

- Como fazer o diagnóstico do actual sistema de valor das Companhias de Seguros?
- Como articular as várias dimensões individuais dos sistemas de valor no seu *todo* sistémico?
- Como tangibilizar todas as variáveis explicativas dos sistemas de valor sendo algumas delas eminentemente tácitas?
- Como fazer “viajar” conhecimento nos sistemas de valor?
- Como sistematizar a partilha de informação crítica, antecâmara da incorporação de conhecimento, entre múltiplos parceiros de negócio?



- **O desafio da perspectiva da complexidade**

Conforme já referido, o sistema de valor dos Seguros, *a priori*, parece-nos complexo, onde se manifestam múltiplas inter-dependências e onde a procura pela diferenciação se procede num clima de elevada competitividade. Estas questões exigem que se conceptualizem as dimensões mencionadas de forma isolada, e, simultaneamente, sejam analisadas no contexto do sistema a que dão forma como um todo. No fundo o que está em causa é promover a interligação entre o *todo* e as *partes*, sendo esta uma visão complexa. Esta limitação coloca-se na (1) modelização conceptual de um ponto de vista sistémico e (2) observação do real-concreto. A dificuldade em se visualizar *a floresta* e apreender o significado das *árvores* à luz das *propriedades da floresta* é uma característica implícita do nosso modelo de análise. As limitações da nossa análise serão da seguinte ordem:

(1) A complexidade no plano conceptual das ideias, no modelo de análise

Perante as múltiplas facetas identificadas, como as interpretar de forma complexa? Isto é, como interpretar sem perder a noção das propriedades críticas, duplamente o conjunto e as partes isoladas? A própria limitação das fronteiras dos sistemas de valor será, por natureza, incompleta e artificial.

(2) A complexidade na observação e validação do fenómeno em estudo

Na etapa de observação do fenómeno será difícil tangibilizar as sub-partes em presença e recuperar esses *outputs* para avaliar o *todo*. É impossível tangibilizar plenamente um sistema dinâmico, *vivo*.

(3) A complexidade ao nível do significado das organizações e da aprendizagem

Embora não esteja no centro da nossa abordagem, não podemos ficar totalmente indiferentes à incorporação da complexidade no momento de sistematizar o contexto de aprendizagem intra e inter-empresa. A este nível somos influenciados por Magalhães (2005) e por Jones (2000) quando referem uma área de harmonia óptima entre estrutura/ordem e o caos, obtendo um ponto de semi-equilíbrio de *affordable complexity*, descrito da seguinte forma: “a state wherein the organization accepts a fair amount of “disorder”, especially in rules and hierarchy, to free up resources and energy for the dynamic state required for creative response to changing conditions affecting the organization”.

1.9 Contribuição esperada

O propósito do estudo consiste em produzir novo conhecimento relevante, com possibilidade instrumental, relativo aos sistemas de valor. Assumindo-se que a descoberta do conhecimento promoverá sempre uma explicação provisória por definição, a contribuição é esperada nas seguintes áreas:



- (1) No plano das ideias, a conceptualização de um modelo de gestão de sistemas de valor numa visão holística, que efectue a convergência entre diversas abordagens, unificando os eixos económico, social e cognitivo, como adiante se desenvolverá;
- (2) No plano da análise do sector segurador, a visualização desta actividade à luz dos princípios dos sistemas de valor, numa óptica guida pelo *lado da procura*, num quadro de sofisticação tecnológica e de ênfase nos relacionamentos *inter pares*, é uma inovação. Com efeito, o estudo das Companhias no espaço *inter* numa lógica de *inovação, serviço e de aprendizagem*, imprime uma direcção estratégica inovadora quer na análise dos modelos competitivos, quer na projecção de fontes *duradouras* de vantagem competitiva;
- (3) Os instrumentos de verificação empírica, nomeadamente questionários de recolha de dados e entrevistas complementares serão uma contribuição de aplicação prática disponível aos agentes decisórios dos Seguros;
- (4) Esta nova visão dos Sistemas de Valor nos seguros será útil nos processos de renovação estratégica, avaliação da maturidade dos relacionamentos inter-organizacionais, estudos prospectivos de Fusões & Aquisições, etc.

1.10 Estrutura: etapas e capítulos

De forma sucinta importa descrever a estrutura dos capítulos e respectivas linhas gerais:

Capítulo “I - Introdução”: Procura estabelecer o âmbito da análise e demonstrar a relevância do tema, isto é o *porquê*. Visa igualmente enunciar o quadro geral, avançando com as grandes linhas temáticas e fixando os objectivos da proposta, ou seja o *o quê*. É igualmente definida, em traços gerais, as etapas analíticas e o método de abordagem. Por último apresenta-se a arquitectura geral do documento.

- **Pontos-chave:** Sociedade em rede; perspectiva dos Sistemas de Valor; Relevância do tema, Os seguros como actividade informação-intensiva, Visão do espaço colaborativo inter-organizacional.

Capítulo II “Enquadramento teórico e revisão da bibliografia”: Os principais conceitos e os novos factores de competitividade são objecto de definição e reflexão na secção I “Conceitos e Definições” onde se explicitará a *rede*, isto é o espaço inter-organizacional, enquanto quadro de referência. Na secção II são descritos os “Modelos e Processos” decorrente da revisão da literatura.

- **Pontos-chave:** Sistemas de Valor; As redes e a sua essência; A visão estratégica numa perspectiva dos relacionamentos externos. A rede enquanto quadro de referência; Modelos de conceptualização das parcerias.



Capítulo III “Caracterização do sector segurador”: Compreende uma vertente descritiva e uma componente de síntese. Inclui a caracterização global do sector bem como a descrição da natureza imaterial da actividade. É apresentada uma proposta de cadeia de valor dos Seguros e é efectuada uma sugestão de visualização do sistema de valor dos Seguros, como foco nas actividades de valor primárias.

- **Pontos-chave:** Caracterização do mercado; Natureza da actividade seguradora; Equação de Rentabilidade dos Seguros; Proposta de visualização de sistema de valor dos seguros.

Capítulo IV “Proposta de modelo de análise dos sistemas de valor dos seguros”: Neste capítulo são descritos a matriz de análise e os múltiplos relacionamentos das dimensões em presença. É proposto o modelo GPS (Gestão de Parceiras nos Seguros) que operacionaliza os conceitos e relacionamentos entre domínios críticos, sendo que o mesmo é desmultiplicado em categorias e sub-categorias de análise.

- **Pontos-chave:** Elementos centrais do modelo de análise; Dimensões de análise e conceitos; Modelo GPS – Gestão de Parcerias nos seguros.

Capítulo V “Verificação e validação do modelo proposto”: Compreende duas etapas principais. Na primeira secção “Trabalho de Campo” é descrita a formulação da observação, compreendendo a construção dos Questionários de recolha de dados. É ainda descrita a natureza da amostra e o processo de realização da verificação empírica. Na segunda secção é apresentada a Análise de Dados constituída por (a) apresentação descritiva dos dados recolhidos e (b) uma vertente de análise indutiva. Serão apresentados os dados ao mesmo tempo que se realiza uma leitura integrada dos mesmos.

- **Pontos-chave:** Amostra estratificada; alinhamento (dimensões, conceitos, perguntas). Análise Descritiva. Escala de maturidade da gestão de relacionamentos *inter*. Análise indutiva e correlações confirmadas, infirmadas e emergentes.

Capítulo VI “Conclusão”: Revisitação sintética do contexto, processo de investigação e dos resultados da verificação empírica do modelo de análise. Será efectuada a discussão dos resultados obtidos comparando-os com o inicialmente previsto; São sistematizadas acções num plano de implementação.

- **Pontos-chave:** Projectação de arquitectura estratégica de Sistemas de Valor, Impactos no modelo de Gestão; *Roadmap* de implementação; Novos conhecimentos, contributos e linhas de investigação futura.

A figura seguinte demonstra graficamente a estrutura da proposta de tese em apreço:

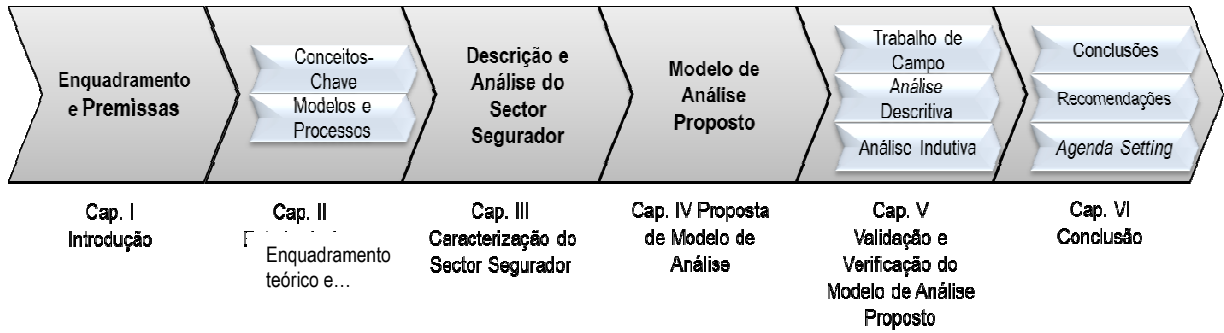


Figura 1.6 - Estrutura da proposta de tese.



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 2
Enquadramento
teórico e...

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico e Revisão da Bibliografia



Capítulo 2 – Enquadramento Teórico e Revisão da Bibliografia

Este capítulo é composto por duas vertentes principais. Uma primeira irá centra-se sobre os conceitos, princípios e referências fundadoras da interpretação do espaço inter-organizacional. Numa segunda vertente, serão apresentados Modelos e Processos, no âmbito de levantamento de fontes relevantes de autores com uma abordagem integrada às Parcerias, privilegiando uma óptica das redes de inovação, aprendizagem e incorporação de serviços diferenciadores. Esta compilação e revisão da essência do funcionamento das redes e enquadramento de modelos consagra uma ordenação da *selva semântica* dos conceitos em termos económicos, organizacionais e comportamentais, sugerindo implicitamente uma matriz de leitura do fenómeno das redes. O enquadramento das abordagens ao espaço inter-organizacional e a sua fundamentação será pertinente uma vez que ficarão aqui explicitados os alicerces para uma compreensão integrada dos sistemas de valor – retomados e desenvolvidos no capítulo 4.

Secção 2.1 Princípios e referências

Nesta secção iremos expor os fundamentos conceptuais e as definições-chave do tema em apreço. É objectivo explicitar a essências das redes e definir as redes enquanto opção organizacional com significado estratégico num quadro de incerteza e alta rivalidade, rumo à necessidade de flexibilidade, especialização e aprendizagem.

2.1.1 Introdução

A visualização das *Organizações como Organismos* consiste num conceito que coloca em destaque uma exigência de adaptação sistemática à mudança, pressionando no sentido da agilização e adaptabilidade das estruturas internas. Em correspondência, num sentido *outside in*, as organizações devem adaptar-se e ter uma lógica de abertura ao exterior. Ora, justamente o conceito de sistema de valor enquadra-se nos pressupostos supra citados, sendo que a análise estratégica tem vindo a evoluir acompanhando esta linha de *tendência pesada*. Para além destes conceitos, será oportuno definir a essência das redes, tentando distinguir da selva semântica as questões acessórias (ao nível do *fenómeno*) das essenciais, dando prioridade ao objecto em análise na sua individualidade própria (o *númeno*). A colaboração estratégica será outro tema a abordar a par com as várias interpretações das Parcerias. Só uma visualização abrangente do significado das Parcerias permitirá aos agentes decisórios ultrapassar eventuais complexos existenciais *hamletianos* (*em rede?*) e centrarem-se nas questões accionáveis (*como estar em rede com sucesso?*), pragmáticas e geradoras de valor, caminhando para a acção no espaço inter-organizacional.



2.1.2 As organizações como organismos

A óptica dos sistemas parte do princípio de que, assim como os organismos, as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam de manter uma relação adequada com este, caso ambicionem sobreviver e obter sucesso. Esta noção de *legitimidade externa* das Organizações implica que as mesmas se adaptem constantemente, constituindo-se assim enquanto entidades vivas e dinâmicas (Senior, 2001). De facto, a adaptação interna em função da taxa externa de mudança é um dos processos mais decisivos para o sucesso empresarial. O risco de *strategic drift*, isto é o cenário de se criarem ofertas de valor sem aderência ao sentimento dos mercados, reflectirá uma incapacidade de foco, *congelamento* organizacional e consequente perda insustentável de legitimidade externa. Assim sendo, a noção de organização estática, estruturalmente imutável, perene numa lógica de sistema fechado auto-suficiente, associada a abordagens do tipo *push*, está hoje completamente ultrapassada perante uma realidade competitiva em acelerada mudança. Porém, a óptica de abertura total e de interacção permanente das organizações com o ambiente externo igualmente não corresponde à realidade. Ao mesmo tempo que se consagra a devida importância à capacidade *sense making* sobre a envolvente (Choo, 2003), é observado que a interpretação deste quadro estratégico não é linear – nem neutral face às estratégias, estruturas e sistemas de gestão em vigor. Existe um filtro cultural, uma lógica dominante, que formando os pressupostos de análise, condiciona o processo de adequação, ou antecipação, ao exterior (Senior, 2001). Isto é, a lógica dominante constituída por diversos factores internos condiciona a percepção da envolvente externa, influenciando de forma decisiva toda a estratégia competitiva. As organizações enquanto organismos não são nem sistemas fechados nem sistemas completamente abertos. Conforme avançado por Varela e Maturana, citados por Magalhães (2005) são sistemas auto-poéticos. As suas fronteiras com o exterior (o seu citoplasma aplicando um paralelo à escala da biologia das células) irão definir as reacções com o exterior; ao mesmo tempo a interpretação que é realizada sobre a situação da envolvente ditará o funcionamento do seu núcleo interior. A constante necessidade de interacção externa e de adequação contínua num mundo de elevada rivalidade e incerteza, permite concluir que não existe um tipo de estrutura organizacional ideal que se possa fixar de forma apriorística ou que seja imposta do exterior para o interior da empresa. A procura de competitividade, maior economicidade e adequação ao exterior deu origem a novas configurações, como por exemplo, as redes inter-organizacionais, conferindo às organizações, enquanto organismos, capacidade de adaptação perante um ambiente em mudança acelerada e mercados complexos. O espaço inter-organizacional ascende ao plano estratégico, tanto na óptica da produção económica como na perspectiva das capacidades e recursos – isto é na óptica dos recursos necessários à obtenção de competências-chave conducentes a um posicionamento de sucesso no panorama actual onde nos movemos.



- **As configurações organizacionais são sempre contextuais**

Face ao exposto, assume-se que não há planos, estruturas, estilos de liderança ou controlos que sejam aprioristicamente adequados aos desafios que uma organização enfrenta. A mesma precisa centrar-se nas suas capacidades distintivas, de se estruturar e organizar tendo em consideração factores contingenciais, de acordo com a dinâmica do sistema externo. É justamente neste quadro estratégico que as redes inter-organizacionais entram em cena, proporcionando novas formas de estruturação das actividades empresariais em função das exigências competitivas. Mintzberg (1994), tendo por análise as estruturas organizativas tradicionais, apresenta precisamente uma visão contextual da sua eficácia de implementação. Com efeito, na perspectiva contingencial, não existem à partida configurações certas ou erradas. Deverá equacionar-se as condições de enquadramento das organizações atendendo ao binómio (a) Complexidade intrínseca do negócio (isto é, natureza da tarefa) e (b) Natureza do ambiente externo – estável ou dinâmico. O que se assiste no contexto de globalização e rivalidade intensa é a procura de configurações e capacidades que possam responder às exigências externas de um ambiente cada vez mais complexo.

2.1.3 As redes enquanto configuração organizacional adaptável e virada para o exterior

As redes podem ser visualizados como modelos “híbridos” de coordenação. Segundo Baum e Ingram (2000) as relações inter-firma são configurações híbridas em termos de modelo de *governance* intermédio, entre os mecanismos de mercado e as hierarquias, no que diz respeito aos incentivos, custos burocráticos do acordo e adaptabilidade. Quando comparadas com o mercado, as relações inter-firma sacrificam incentivos em favor de uma melhor coordenação; comparadas com as hierarquias, sacrificam cooperação em favor de maiores incentivos à intensidade de relação e procura de novidade. Em correspondência, este tipo de configuração demonstra uma maior capacidade adaptativa do que as hierarquias, mais estáticas, e de maior controlo, ao mesmo tempo que mantém a riqueza de interacção conforme se observa nas trocas discretas no mercado. As primeiras análises das redes no quadro do estudo das relações empresariais (*business-to-business*) visualizavam as redes como um híbrido entre as formas ideais previstas na teoria dos custos de transacção (hierarquias e mercados). Esta visão *between* foi progressivamente superada pela preposição *besides* (Ritter e Gemunden, 2003). Ou seja, a consideração integrada das propriedades e atributos dos relacionamentos em rede, conduziu à *autonomização* desta configuração. Em correspondência, as parcerias não são definidas a partir da comparação dos atributos do mercado ou das hierarquias, isto é, através de espaços intermédios. Adquirem vitalidade própria, num sistema compreensível baseado num conjunto de factores essenciais.

As redes são caracterizadas por:

- Complementaridade de forças,



- O significado de comunicação é relacional e existe um *alto contexto* de comunicação, enquanto que nos mercados a comunicação é baseada no preço e nas hierarquias esta passa por rotinas instituídas (isto é, comunicação formal);
- Escolhas são interdependentes;
- As normas de interacção passam pela reciprocidade e pela afirmação da reputação;
- Podem negligenciar a componente legalista do acordo, emergindo o capital social como factor identitário dos agentes económicos em rede;
- A dinâmica de interacção pode ser média ou elevada;
- O clima deve ser favorável, aberto, procurando-se ganhos mútuos e aumentar o resultado económico para ambas as partes, superando a transacção no mercado e as relações simples de empregador-empregado, sem eventual motivação para se ir mais além;
- Negociação colaborativa e não competitiva, o que não acontece nos mercados (e até por vezes nas próprias estruturas internas);
- São plurais e configurações multilaterais, num jogo económico *win-win*.

Actualmente, a visão de empresa isolada, hierárquica com predominância de actividades internalizadas controladas verticalmente numa lógica de comando-controlo, é tendencialmente substituída por uma visão de empresas relacionais, com maior permeabilidade externa, suscitando o interesse da gestão nestas novas configurações (Ritter e Gemunden, 2003). Nesta linha, o interesse pelo espaço-interorganizacional aumenta à medida que se reconhece que a criação de valor é tributária, cada vez mais, de actividades realizadas em articulação com o exterior e, inversamente, menos dependente de actividades exclusivamente realizadas internamente e perfeitamente delimitadas. Esta mudança de paradigma é ilustrada com propriedade através dos seguintes pontos:

- O *outsourcing* tem vindo a apresentar-se como uma opção proeminente em várias indústrias, como por exemplo o sector automóvel e a produção de computadores. Existe a tendência de decrescer a componente de criação de valor gerada apenas internamente na empresa e, consequentemente, a introdução de valor pela interacção com fornecedores (IMP Group, 2010). Este movimento realça não só o maior número de relacionamentos mas sobretudo o significado mais amplos dos mesmos, uma vez que estes têm agora um papel mais estratégico na criação de valor.
- Acresce que o posicionamento no Mercado e os esforços de investigação e desenvolvimento são muitas vezes organizados em torno de *joint-ventures*. Estas configurações são casos específicos de alianças estratégicas ou, mais genericamente, um meio de estruturar a colaboração entre empresas, tendo atraído cada vez mais o interesse no estudo dos relacionamentos entre pares.



- O termo “empresas virtuais” aponta para uma tendência em torno de uma orientação a projectos cooperativos entre empresas, suportada em ferramentas tecnológicas mais eficientes.
- As empresas virtuais podem ser interpretadas como redes de relacionamento entre empresas que partilham recursos adquirindo deste modo uma dimensão superior mas “virtual”. Empresas de pequena dimensão podem ganhar escala por este efeito.
- Por outro lado, grandes empresas multinacionais podem actuar como fazendo parte de uma rede de empresas independentes. Através da organização em rede, podem apresentar uma maior flexibilidade e ultrapassar as ineficiências implícitas em torno de sistemas internos de hierarquias muito pronunciadas, desajustadas perante a necessidade de agilidade de actuação.
- **O valor do espaço inter-organizacional**

O desempenho final de um sistema de valor resultará das *performances* acumuladas das várias cadeias de valor dos agentes económicos dos intervenientes (Porter,1985). Ou seja, a qualidade do produto/serviço entregue ao Cliente depende do nível de criação e destruição de valor que ocorre(u) no sistema de valor como um todo. Conforme referenciado por Craighead e Shaw (2003), este efeito cumulativo do desempenho de cadeias de valor interligadas, resulta em que todas as entidades intervenientes são inter-dependentes. A *performance* do sistema de valor depende de todas as entidades externas que intervêm no mesmo, directamente ou indirectamente; uma cadeia de valor individual é competitiva só e só se o sistema de valor global que integra também for competitivo.

Sendo verdadeiro o parágrafo anterior, a problemática da criação de valor, estratégica na gestão moderna, altamente pressionada pelo quadro actual de rivalidade económica, não pode ficar indiferente ao aprofundamento do estudo do espaço inter-organizacional enquanto domínio de gestão de enorme potencial. Efectivamente, o espaço inter-organizacional e a visualização da componente operativa da gestão para além das suas próprias fronteiras formais, comporta um significativo grau de ruptura com as pré-noções e influências de teorias de gestão baseadas nos sistemas de comando-controlo, hierarquias internas, centralização e foco no crescimento para ganhos em economias de escala. Mas, como é sabido, crescimento não equivale a desenvolvimento. O modelo de organização em rede pode ser visualizado através de uma arquitectura de empresa mais relacional, onde a agilidade e capacidade de adaptação ao exterior são fundamentais. Esta arquitectura relacional tem subjacente a definição de empresa individualizada (IBM,2005) e de *core competences* (Gulati e Kletter, 2005), e tem amplas implicações na estratégia empresarial. As *core competences* são as capacidades centrais e distintivas das empresa, isto é com as quais se constrói as vantagens competitivas (Hidle, 1994).



2.1.4 A essência das redes e o seu enquadramento histórico

O valor estratégico dos relacionamentos no espaço inter-organizacional (*inter*) é uma premissa central. A esta luz, importa sistematizar o núcleo interior deste cenário de análise. Utilizaremos de forma equivalente os seguintes termos: Redes de Relacionamentos, Relacionamentos entre empresas, Redes inter-organizacionais, Parcerias inter-organizacionais, sendo que oportunamente se apresentará a substância do conceito, escapando assim à *selva semântica* que se detecta sem dificuldade no levantamento deste domínio de interesse.

- **As formas organizacionais: evolução histórica e as configurações em rede**

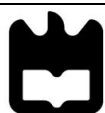
Rocha e Miles (2008) fazem uma breve síntese da evolução histórica das configurações organizacionais, tributárias do esforço de adaptação ao contexto envolvente. A resenha histórica é a que se segue:

- A emergência das grandes firmas, integrando as várias actividades de valor e erigidas em torno de hierarquias verticalizadas – finais do século XIX e início do Séc. XX;
- Evolução das organizações verticais para as empresas multi-divisionais: A partir da década 20 do século passado;
- Aparecimento das estruturas matriciais e emergências dos projectos *cross-functional*: no pós-grande guerra, nos anos 50 e 60 do século XX;
- Sistemas de valor em torno da *Supply chain* (gestão da cadeia de fornecedores): a partir dos anos 80 do século passado; Ao nível interno a globalização e a sub-sequente integração económica também apontava para uma organização baseada no aprofundamento das redes de relacionamentos;
- O desenvolvimento das estruturas em rede, quer do ponto de vista interno quer na óptica externa, são configurações em ascensão desde o final do século XX até ao presente do século XXI. Agora comunidades emergentes trocam conhecimento e criam novos relacionamentos em múltiplas áreas de actividade e em diversos mercados.

Face a esta ordem sequencial, os autores sintetizam o seguinte quadro:

Período de tempo	Concepção organizacional
Princípio do século XX	Aposta na coordenação interna (por via da verticalização).
2ª metade do século XX	Delegação a partir das estruturas divisionais ou organização em matriz.
Recentemente (século XXI)	Colaboração como meta-capacidade, quer ao nível interno quer na óptica inter-organizacional.

Tabela 2.1 - Evolução das concepções organizacionais



Para Barbeira e Franco (2008) e Márquez García *et al.* (1998) a crescente globalização dos mercados, o aumento da concorrência, a velocidade e complexidade das mudanças tecnológicas conduzem as organizações para uma abertura das suas fronteiras, passando, assim, de uma forma tradicionalmente estática e de mutação lenta para uma concepção mais dinâmica e adaptável. (Tapscott e Caston, 1996).

As alianças estratégicas adquirem maior importância a partir dos anos 80 do século passado e têm vindo a aumentar em número até hoje. Mais significativamente, o mesmo autor assinala que para além do aumento de quantidade, a qualidade das mesmas tem vindo a alterar-se. Ou seja, o alcance das mesmas abrange no presente não apenas actividades de suporte como também actividades operacionais e perto do *core business*. Borgatti e Foster (2003) referem que “the problem with today’s body of relationship and network literature is that it is fragmented and — at least sometimes — different pieces does not seem to fit together.”

- **Diferentes explicações e perspectivas das redes**

O termo rede não é novo e sob diferentes perspectivas adquire diferentes significados e aplicações. A fragmentação observada encontra explicação na própria natureza deste tipo de configuração organizacional, ou seja, a mesma é reflexo do seu carácter multifacetado onde cabem inúmeros pontos de vista, que citando, Araujo and Easton (1996) podem ser ancorados em dez perspectivas “Backgrounds range from social science, organization studies, technology, and innovation management, purchasing, and marketing”. Alternativamente, é possível agregar o estudo das redes na óptica económica, comportamental ou organizacional (Júnior, 2007) e, nesse quadro, analisar os motivos, intenções, objectivos, processos e resultados.

Originalmente o termo vem do latim significando uma armadilha para capturar pássaros, formada por um entrelaçado de fios e linhas, cujos nós eram formados pelas intersecções destes fios e linhas. Mais tarde no século XIX, o termo adquiriu um sentido mais abstracto denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação (Balestrin e Vargas (2002) citando Marcon e Moinet (2000)). As redes constituem um quadro de referência amplamente aplicável na modelização e investigação de diversos fenómenos que se podem caracterizar pela existência de actores e um conjunto, mais ou menos denso, de relacionamentos, de uma determinada natureza, entre si. Em termos genéricos, a rede é um conjunto de pontos ou nós conectados entre si que permitem a troca de fluxos – bens, pessoas, informação, etc. – entre os diversos pontos da estrutura de geometria variável. Os padrões de ligação entre actores são denominados de estruturas, sendo que os relacionamentos entre actores podem envolver múltiplos objectos: transacções comerciais, fluxo de recursos materiais, fluxos de informação, de conhecimento ou de expectativas (Ebers, 1999). Castels (2001) aplica este quadro de referência num sentido mais lato, na explicação da evolução social e do papel das tecnologias no plano societal, afirmando que “redes são estruturas abertas capazes de expandir-se de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar dentro



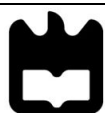
da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em rede é um sistema aberto altamente dinâmico, susceptível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.”

- **Enquadramento inter-organizacional rumo à colaboração**

Num mundo mais incerto haverá tendencialmente mais relacionamentos inter-organizacionais. Segundo exposto por (Lorenzoni e Lipparini, 1999), tradicionalmente a reacção perante incertezas no ambiente envolvente seria remover ou substituir transacção no mercado e internalizá-las nos seus contextos próprios, tendo como consequência a construção de hierarquias organizacionais. Todavia, este princípio tem vindo a ser substituído pela noção que, de facto, à medida que a incerteza aumenta, o número de interacções entre pares aumenta, não decresce, aumentando o volume de transacções no mercado.

Perante a complexidade do panorama externo, a perspectiva de ajuda mútua entre empresas faz emergir a via cooperativa visando proporcionar benefícios que garantam a capacidade das empresas em competir ou sobreviver no mercado. Isto é, a estratégia não reside na integração das fontes de incerteza, anulando-as, mas sim aprender a “viver com elas” enfrentando as incertezas através da velha máxima “a união faz a força”. A teoria das redes fundamenta-se no reconhecimento da importância no meio empresarial de várias contingências, designadamente a necessidade de interacção entre agentes económicos, a exigência da especialização, o aprofundamento das interdependências, o dinamismo do meio competitivo e a procura de um ambiente favorável à inovação. Castells (2002) é um autor incontornável no estudo deste tipo de organização. Este autor define a empresa em rede da seguinte forma: “Forma organizativa construída em torno de um projecto de negócio que resulta da cooperação entre diversos componentes de várias empresas, operando em rede entre elas durante a duração de um determinado projecto de negócio e reconfigurando as suas redes para levar a cabo cada projecto.” As redes de empresas são formadas com o objectivo de reduzir incertezas e riscos, organizando actividades económicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Discernindo sobre o mesmo tema, Dias, Freire, Nascimento e da Silva (2007) afirmam que “A empresa-rede é, assim, a materialização de uma estrutura organizacional interempresas com o objectivo de aumentar a competitividade, estando assente em sistemas informáticos em rede.” São apresentadas outras definições, numa lista não exaustiva:

- Para Ghisi e Martinelli (2006) as redes de empresas são formadas por organizações com interesses comuns, podendo trazer às empresas, dela participantes, uma importante contribuição na inovação dos seus processos, estimulando a divisão e o compartilhamento de informação técnica e científica, capacidades, sendo uma ferramenta capaz de promover a efetividade das organizações.
- Balestrin e Vargas (2002) referem que as as redes interorganizacionais são crescentemente importantes na vida econômica, pelo fato de facilitarem a complexa interdependência transaccional e



cooperativa entre organizações. Sua importância é igualmente reconhecida do ponto de vista teórico, pelo fato de poder ser, e na verdade são, estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas.

- Lei e Slocum (1992) realçam as redes de conhecimento, isto é as redes constituídas tendo como propósito a aprendizagem e/ou adquirir conhecimento e competências com os parceiros.

O crescente interesse pelas redes, em diversas ópticas de análise, faz notar a necessidade de um *framework* integrado para a apreensão estrutural deste fenómeno. Para Cândido e Abreu (2000) as redes podem ser descritas mediante as seguintes propriedades:

Propriedades das redes	Descrição
Bilaterais/Multilaterais	Podem envolver dois ou mais elementos, respectivamente
Homogéneas/ Heterogéneas	Podem existir diferenças comportamentais acentuadas entre agentes. Acrescentaremos que podem igualmente existir diferenças cognitivas, mais ou menos notadas.
Formais/Informais	Quando envolvem um conjunto de normas, regras e procedimentos pré-estabelecidos institucionalmente, ou não, respectivamente.
Estáticas/Dinâmicas	Podem ser mais ou menos influenciadas pela pressão competitiva, gerando em correspondência um determinado grau de mudança e adaptação.

Tabela 2.2 – Propriedades gerais das Redes. (Cândido e Abreu, 2000).

As redes intensificam a interacção, promovendo uma redução do tempo e do espaço nas interrelações entre os seus actores, factores altamente estratégicos para a competitividade das organizações. É necessário considerar a rede não somente como um tipo de organização formal, mas como um capital social, através de um grupo de agentes individuais que têm em comum normas e valores que estão para além daqueles necessários às simples transacções de mercado.

- **A essência dos relacionamentos no espaço *inter***

Segundo Ritterand e Gemunden (2003) é possível enunciar as características principais dos relacionamentos inter-organizacionais (*inter*):

- **Existe uma orientação ao longo prazo.** Isto é, prevalece a noção de interacções continuadas no tempo entre pares. Nas interacções, as trocas individuais, mesmo quando vistas como episódicas, vão contribuindo para a institucionalização de rotinas, rumo a relacionamentos tendencialmente de longo prazo.



- **As relações empresariais modificam-se ao longo do tempo, não são estáticas.** Em termos do seu desenvolvimento são apontadas várias etapas do seu ciclo de vida. Todavia, este ciclo não é determinístico no sentido em que qualquer acordo deste tipo tenha forçosamente de cumprir todas as etapas do ciclo de vida. Diferentes parcerias podem ser muito diversas e, no limite, únicas.
- **Várias barreiras podem bloquear o desenvolvimento das parcerias.** A sua implementação não é obtida sem custos. É necessário investimento financeiro, de recursos e de tempo de gestão. Deste modo, o acesso a recursos de parceiros deve ser entendido como um processo com custos e que requer um adequado investimento de gestão.
- **Os relacionamentos inter-firma têm como pano de fundo uma atmosfera de *power-dependence*** implícito na coordenação e nos diferentes graus de proximidade, envolvendo ainda a partilha e alinhamento de expectativas. É nesta atmosfera que estão ancorados vários factores incontornáveis para a descrição e interiorização das parcerias: confiança, comprometimento e adaptação.
- **Os relacionamentos são mantidos principalmente devido a uma função económica.** Esta percepção pode estar directamente associada ao acordo em causa a curto prazo, ou pode ser uma expectativa futura de proveito económica dessa ou de outra relação conexa.
- **Os relacionamentos inter-firma não são exclusivamente diádicos, isto é em rede, podem ser descritos em termos de actores, actividades e recursos.** Estes elementos estão interligados. Actores económicos desempenham actividades que transformam recursos ou que os controlam; as redes são constituídas por diversos tipos de laços entre actores e recursos.
- **As redes podem ser vistas como sistemas auto-organizativos uma vez que não têm necessariamente de ter um líder.** Muitas vezes as organizações que participam na rede podem ser geridas por pares ou serem elas a gerir algumas das actividades.

2.1.5 Fundamentos dos sistemas de valor

Uma das metodologias de análise estratégica que assumiu preponderância consiste na análise da cadeia de valor, no seguimento da ascensão da escola *porteriana*. A cadeia de valor representa a lógica de funcionamento de uma empresa, designadamente através da sequência de actividades primárias e de suporte, bem como os elos de ligação entre si, que em articulação conduzem à criação/produção de um bem ou serviço. A análise de cadeia de valor é simultaneamente um conceito e uma ferramenta utilizada nos últimos 30 anos para compreender e analisar sectores industriais (Peppard e Raylander, 2006).



Todavia, Porter (1985) enuncia um modelo de maior alcance. Com efeito, o âmbito de análise é estendido dos limites da empresa até aos parceiros com quem desenvolve actividades inter-organizacionais. É a denominada “cadeia de valor estendida” ou “sistema de valor”. Efectivamente, para Porter (1985) a vantagem competitiva para ser compreendida deve considerar as actividades discretas que a empresa desenvolve, assim como os elos de coordenação das mesmas. Esta é a premissa que fundamenta a análise de cadeia de valor enquanto um método sistemático de examinar as actividades e as suas interacções. A cadeia de valor desmultiplica o modelo de empresa em actividades estrategicamente relevantes, de modo a se apreender o comportamento dos custos e as actuais ou potenciais fontes de diferenciação competitiva (Porter, 1985). O mesmo autor identifica um contexto mais amplo onde as empresas se inserem: o sistema de valor que é composto pela ligação da cadeia de valor da empresa (focal) com a cadeia de valor dos seus fornecedores (*supplier value chains*), canais (*channel value chains*) e consumidores (*buyer value chains*). A cadeia de valor dos fornecedores influencia a performance competitiva das empresas uma vez que directamente afectam a qualidade, custo e o tipo dos *inputs* (*upstream value*); ao mesmo tempo os canais influenciam o valor do produto/serviço proposto ao consumidor assim como afectam a forma como as actividades são geridas. Por último, a vantagem competitiva resulta do valor do produto/serviço na cadeia de valor do consumidor. Esta interligação entre cadeias de valor, directamente impactando as fontes de vantagem competitiva e a percepção de valor por parte do consumidor, resulta na ascensão dos sistemas de valor, desempenhando um papel determinante na sustentabilidade empresarial e indissociável da gestão estratégica. Segundo o mesmo autor, a obtenção de vantagem competitiva sustentável depende da compreensão não só da cadeia de valor da empresa como também como a mesma se integra no sistema de valor global onde compete. As cadeias de valor e a sua versão estendida (*extended value chain*) podem ser configuradas e geridas de forma muito diferente, variando em função de especificidades estratégicas, historial e comportamento organizacional, capacidade de execução dos envolvidos, etc. Peppard e Rylander (2006) afirmam que o conceito de cadeia de valor deslocou-se para além dos limites das empresas individualmente percepcionadas, aplicando-se à *rede* de cadeias de valor *estendidas* que se interligam no processo económico de concepção, produção e distribuição de um determinado produto ou serviço. A mobilização de vários factores ou actividades económicas implica a sincronização de várias cadeias de valor, que interagem entre si e que podem ter um âmbito global.

- **O sistema de valor enquanto uma nova visão sobre a competitividade das organizações.**

O processo de criação de valor exige uma visualização das empresas como unidades interdependentes, ancoradas sobretudo nas dimensões de *capital humano*, *capital social* e *capital relacionamento*. Em correspondência, o estudo da competitividade de uma empresa deve dar ênfase às novas valências preponderantes neste novo modelo de desenvolvimento: (1) as pessoas e a sua força criadora (*capital*



humano); (2) a dinâmica social interna, a força dos laços entre pessoas, grupos e inter-grupos, mobilizadores de uma adesão espontânea e genuína aos desafios empresariais e (3) a capacidade de gestão dos relacionamentos com o exterior, aprendendo e transferindo o conhecimento para as rotinas internas, exigindo uma capacidade dinâmica de adaptação ao exterior, e a valência de absorção do conhecimento. Nesta nova perspectiva, faz mais sentido falar de sistema de valor, assumindo a ruptura de alguns princípios de posicionamento estratégico baseados na empresa como unidade isolada e na sua auto-suficiência (Hakanson e Snehota, 1995). Os fluxos de informação (e de expectativas), sobrepondo-se ou acompanhando os fluxos de materiais, reconfiguram actividades e respectivos modelos de gestão. Emergem cada vez mais processos orquestrados por organizações virtualizadas, rumo a uma coordenação virtuosa de um conjunto cada vez mais vasto de entidades. Esta nova visão é uma mudança de paradigma, rumo a organizações mais abertas, complexas, onde a lógica de *empowerment* supera anteriores patamares artificiais de diferenciação hierárquica entre os que *sabem* e os que *fazem*. Uma das razões desta transformação, reside no aumento de rapidez de acção com que as empresas têm vindo a ser progressivamente confrontadas. Os actuais ambientes competitivos exigem sistemas de reposta de grande capacidade reactiva. Neste contexto, é conferido ao plano tático um papel cada vez mais determinante rumo a uma actuação em tempo útil. É reconhecido a importância dos relacionamentos externos expandindo a visão “local” da empresa, transposta agora para um sistema de interdependências (Gulati, 2001). A análise estratégia de uma empresa dá lugar à análise do potencial estratégico de um *ecossistema* competitivo (Peppard e Rylander, 2006). Esta visão é suportada por Porter (1985) quando afirma justamente que a forma como as empresas gerem e articulam as suas cadeias de valor com parceiros externos, tem um papel determinante para a obtenção de vantagem competitiva: “The extent of integration of activities plays a key role in competitive advantage.” (Porter, 1985). A vantagem competitiva pode resultar da melhor adequação da cadeia de valor ao segmento de mercado onde pretendemos competir, através de (1) vantagens de custo ou superior diferenciação, que nos permitirá obter margens mais positivas, (2) como também do maior âmbito do mercado que será possível abranger (*competitive scope*). O âmbito de actuação pode abarcar apenas as nossas capacidades internas ou resultar de interligações com outras cadeias de valor. Coordenando de forma efectiva diversos agentes económicos, irá ser possível aumentar a amplitude de mercado (*scope*), criando a oportunidade de se explorar os potenciais benefícios de um posicionamento competitivo mais alargado.

- **A visão isolada das empresas já não se justifica**

Igualmente para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a visão atomista dos agentes económicos e a análise isolada entre si não tem aderência face à realidade profundamente interdependente. O reconhecimento de um contexto multifacetado, implícito e influente no plano económico, aponta para a visualização das redes de relacionamento entre empresas como um imperativo de análise. De forma complementar, os



autores referem que o interesse pelo ponto de vista relacional é emergente num contexto mais lato, em que a análise estratégica faz destacar o quadro estrutural onde as empresas se inserem, nomeadamente o contexto social, visando compreender a sua influência no comportamento dos agentes económicos e na *performance* global das empresas. Em síntese, o fenómeno da expansão das relações entre empresas leva a que a (nova) definição de empresa seja mais rica, com o reconhecimento das “conexões entre pares em múltiplas redes de recursos e de outros fluxos” (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000).

Dyer e Hatch (2006) sintetizam que (1) a rede pode proporcionar “network resources” que se traduzem em recursos de informação relevante e (2) que a mesma está associada a processos de partilha de conhecimento, que representa uma de quatro possíveis fontes de “relational rents”, ou seja, fontes de proveitos que não podem ser gerados fora do contexto das parcerias. Já para Mooler, Svahn, Rajala e Tuominen (2002), a gestão dos relacionamentos em rede é uma área que constitui um conjunto de capacidades dinâmicas, por definição com ligação à produção de vantagens competitivas. Os autores referem que a perspectiva das redes é essencial num contexto económico que mudou significativamente, sendo que a importância do conhecimento, complexidade tecnológica, competição global e tecnologias de informação estão no centro desta mudança de plano. O fenómeno das relações entre empresas, num mundo de interdependências crescentes e complexas, leva a que a definição de empresa seja mais rica com o reconhecimento das “conexões entre pares em múltiplas redes de recursos e de outros fluxos” (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000).

2.1.6 Princípios, definições-chave e morfologia das redes

As redes podem atravessar diferentes sectores, indústrias ou países. O seu significado para a gestão traduz-se em laços inter-organizacionais, em princípio duradouros e com alcance estratégico. São uma forma voluntária de organização entre entidades que assumem não competir de forma isolada nos mercados, mas sim articular-se ao nível de transacções, serviços, processos, tecnologias, ideias, conhecimento, etc. Uma parceria na sua expressão mais simples designa a interligação entre duas entidades, que pode ser directa ou indirecta. Aplicado o conceito às organizações, poderá afirmar-se que consiste num relacionamento entre entidades visando conjugar esforços e fazer convergir vontades no sentido de se perseguir um objectivo estratégico comum. Assim sendo, uma parceria estratégica estabelece-se quando as partes envolvidas procuram reforçar ou desenvolver uma vantagem competitiva por via de uma estratégia cooperativa, conducente a um superior desempenho individual e colectivo. Acrescenta-se que uma parte essencial do conceito tem a ver com o facto de uma parceria ser um contrato aberto, incompleto (Gomes-Casseres, 2003). O grau de *incompleteness* irá determinar o tipo de concretização estrutural da mesma. Na mesma linha, Ring e Van de Ven (1994) referem como central nas parcerias o reconhecimento de incertezas associadas às parcerias, assim como a importância dos papéis



relacionais para a cooperação. Relacionamento, grau de formalização, cooperação, *governance*, aprendizagem, desenvolvimento, resultados cooperativos, grau de *incompleteness* do contrato, são termos que, concretizando operacionalmente o conceito, dão lugar as múltiplos fenómenos observáveis do mesmo teor (Gomes-Casseres, 2003, Lorange e Ross, 1996).

- **A essência das redes e o seu fenómeno**

Face ao antecedente, a partir da mesma essência, a aplicação prática do conceito nas suas múltiplas dimensões operacionais, faz com que seja um fenómeno organizacional de geometria variável. É possível obter-se uma panóplia de aplicações / opções de relacionamento entre organizações. Há que distinguir:

- (a) Diferentes termos para uma mesma realidade. Parcerias inter-organizacionais, relacionamentos entre empresas, empresas em rede, colaboração entre empresas, cooperação organizacionais, redes de cooperação, etc., são termos que apontam para a mesma essência - ou *númeno*: isto é o conjunto dos seus isomorfismos, a natureza das suas qualidades e as suas propriedades intrínsecas.
- (b) Um conjunto de diversas aplicações práticas, manifestações plurais das sua qualidades, diversas instâncias das variáveis essenciais. Parcerias estratégicas, *outsourcing*, alianças, *joint-ventures*, redes de inovação, redes abertas, parcerias cruzadas, etc. são termos que identificam fenómenos catalogadas a partir da operacionalização de alguma dimensão particular com base no mesmo *númeno*/essência. Podemos ainda identificar termos diferentes que apontam para o mesmo fenómeno, sendo por conseguinte redundantes entre si.

Em síntese, na análise da literatura sobre o tema poderemos ser confrontados com:

- Termos similares para o mesmo conceito fundamental (essência, *númeno*);
- Diferentes termos para fenómenos diferentes (múltiplas instâncias operacionalizadas);
- Diferentes termos para o mesmo fenómeno (selva semântica com termos redundantes).

- **Parcerias: definição estrutural e estratégica**

Uma parceria nem sempre é estratégica. Adquire essa propriedade quando a mesma é estabelecida com o propósito de manutenção ou criação de vantagens competitivas para os seus elementos constitutivos. As parcerias (estratégicas) são acordos de natureza colaborativa que estão para além dos negócios normais de empresa para empresa, meras trocas transaccionais no mercado, mas que não chegam a ser fusões ou aquisições. Algumas definições sobre Parcerias Inter-organizacionais (em geral ou sobre aplicações específicas como é o caso de alianças) são assinaladas de seguida:



Autor	Descrição
Porter (1985)	<p>Coligações (coalitions) são tipos de aliança a longo termo com outras empresas, não significando fusão, sendo exemplos joint-ventures, acordos de licenciamento, acordos de fornecimento, etc.</p> <p>Envolvem coordenação ou partilha de cadeias de valor com parceiros (de coligação) que ampliam o posicionamento competitivo da cadeia de valor da empresa.</p>
Ring e Van de Ven (1994)	<p>Duas ou mais organizações acordam na exploração de uma forma cooperativa, operacionalizada por um contrato relacional.</p> <p>São quatro as condições centrais: (1) o reconhecimento da incerteza numa parceria; (2) a necessidade de critérios para avaliar a sua eficiência e a equidade; (3) necessidade de existência de processos de resolução de conflitos e disputas; (4) a importância de papéis relacionais para a cooperação.</p>
Reid, Bussiere e Greenway (2000)	<p>Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação das actividades realizadas pelas organizações</p> <p>Alianças são tipicamente constituídas por duas ou mais empresas para alcançarem determinados objectivos, contribuindo com capacidades complementares, estando envolvidas em actividades interdependentes caracterizadas por um controlo limitado sobre as mesmas. São conexões que têm associados benefícios e riscos.</p>
Gulati, Nohria e Zaheer (2000)	<p><i>Strategic networks</i> (redes estratégicas) “são compostas por laços interorganizacionais que são perenes e de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas, joint-ventures, parcerias de longo prazo entre clientes e fornecedores, bem como outros tipos de laços entre pares.”</p> <p>As redes estratégicas redes podem compreender “um conjunto vasto de relacionamentos, horizontais e verticais, com outras empresas – fornecedores, clientes, competidores ou outras entidades incluindo relações com outras indústrias ou com outros países.”</p>
Håkansson e Ford (2002)	<p>O conceito de alianças estratégicas, significa a interacção, o dinamismo, a confiança, a adaptação e o relacionamento existente entre e dentro das organizações. Assim sendo, existe um conjunto de variáveis essenciais que interagem entre si, a qual permitem o tal relacionamento estratégico, que conduz a determinados benefícios.</p>



Autor	Descrição
Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002)	As as empresas estabelecem alianças estratégicas com o propósito de: <ul style="list-style-type: none">• Acesso a recursos;• Economia de escala;• Sinergia;• Complementaridade de recursos para criação de valor• Redução de custos de transacção vs. custos de gestão da aliança;• Entrada em mercados com relação efectiva custo/benefício;• Gestão de risco em ambientes com incerteza.
Rocha, 2008	A construção das redes sugere a união de empresas que procuram objectivos económicos comuns. Mas também sugere a existência de componentes subjectivos como a “interacção, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade”

Tabela 2.3 - Diferentes definições relativas às parcerias inter-organizacionais.

- **Caracterização quanto ao grau de integração/formalização**

Segundo Lorange & Ross (1996), parcerias estratégicas podem ser classificadas conforme o grau de integração entre as firmas envolvidas.

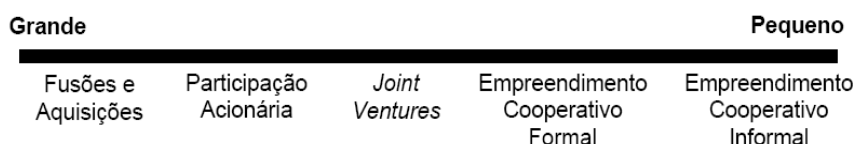


Figura 2.1 – Tipos de relacionamento inter-organizacional (Lorange e Ross, 96)

A categorização em função dos laços formais, ou grau de integração entre as empresas, resulta na visualização em escala de vários tipos de relacionamento inter-organizacional. Num dos extremos, encontramos as fusões e aquisições que, pela sua natureza, foi retirada do âmbito das parcerias; uma vez que esta configuração representa uma integração absoluta entre entidades, nem sempre voluntária, escapa à dinâmica própria de parceria como entendida para efeitos de análise. Segue-se depois a participação accionista entre entidades, podendo significar ou não a passagem de controlo de gestão. As *joint-ventures* aparecem numa escala média de integração. Constituem-se como uma nova estrutura hierárquica, formada de raiz a partir de posições accionistas equivalentes entre entidades parceiras. O acordo formal entre parceiros significa um nível menor de integração, não havendo lugar à criação de novas hierarquias, correspondendo a um nível de formalização menor que as antecedentes citadas.



Finalmente, os acordos informais são o menor nível de integração entre entidades, sendo a expressão máxima de flexibilidade de actuação em parceria. Complementando a definição anterior, Barringer e Harrison (2000) identificam as formas mais comuns de classificação, através de levantamento de literatura, em torno do conceito de “grau” de ligação entre empresas. São chamadas de ligações próximas (*tightly coupled*) as que têm um grau de formalização alto, podendo no limite implicar a propriedade compartilhada (formação de *joint-ventures*); os relacionamentos de grau baixo são aquelas que não têm uma estrutura formal significativa - *loosely coupled*.

- **Morfologia das redes aplicada às empresas**

A representação dos sistemas de valor é crucial para o entendimento abrangente dos mecanismos base de funcionamento. Para tal, é oportuno descrever os elementos que consubstanciam uma rede.

Ao nível dos fundamentos da teoria das redes, importa mencionar os seus elementos *atómicos* de análise, a saber: Nós, Ligações, Fluxos e Posição. Em termos gerais os “nós” são as entidades que compõe o sistema (qualquer que seja o seu domínio específico de aplicação), conectados entre si por “ligações”. Estas permitem a circulação de fluxos (unidireccionais ou bidireccionais). Um determinado foco (numa determinada posição ou nó focal) traduzirá um posicionamento específico do mesmo no sistema geral de interligações (por exemplo a projecção de ligações indirectas a nós mais “distantes”).

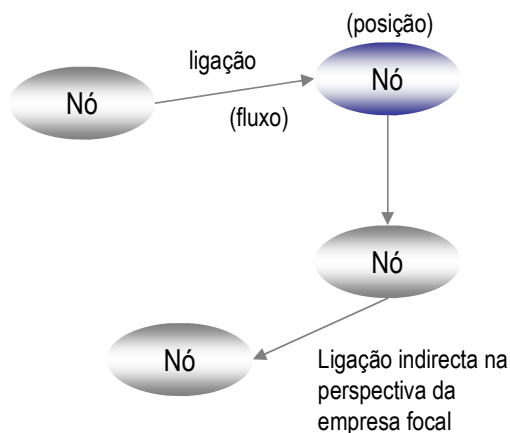


Figura 2.2 - Representação dos elementos morfológicos de uma rede.

Estes elementos gerais das redes encontram aderência de aplicação ao quadro de parcerias entre organizações. Neste cenário, os elementos iniciais são agora as empresas (nós); o seu posicionamento na rede induz o grau de desconstrução da sua cadeia de valor e a consequente forma de divisão do trabalho e condução das actividades de valor. As ligações, isto é, o padrão de relacionamento entre empresas, podem ser directas (conexão directa) ou indirectas (relação através de uma terceira entidade). Os elementos transaccionáveis poderão ser materiais (bens) ou intangíveis (informação) fazendo sentido distinguir deste modo os fluxos de onde poderá resultar valor acrescentado. É claro que o mundo



empresarial faz inscrever mais algumas propriedades fundamentais das redes. Deve-se atender o contexto estratégico da empresa, do sector ou outro âmbito mais lato, que pode justificar a dinâmica da empresa na rede. A inexorável orientação para a procura de lucratividade também deverá ser reflectida na vertente de avaliação do desempenho da rede. À medida que fazemos a aproximação ao ambiente das redes empresariais, emergem dimensões que pela sua relevância importa estudar de forma articulada. Face ao âmbito sectorial do estudo, destacámos ainda a motivação estratégica dos seguros como factor a incorporar na representação e na interpretação das redes de parcerias inter-organizacionais. De forma estruturada teremos a seguinte tabela:

Elementos gerais	Rede de Empresas	Dimensões a integrar no Modelo de Análise
Nós	Empresas	Estrutura (actores)
Posição	Estrutura de divisão de trabalho	Estrutura (centralidade)
Ligações	Relacionamento entre empresas (directo ou indirecto)	<i>Governance</i>
Fluxos	Bens e Informação	Processos Táticos (<i>geradores de fluxos</i>)
---	Contexto estratégico	Antecedentes (<i>Dinâmica pré-parceria</i>)
---	Avaliação de Desempenho	Resultados
---	---	Motivação Estratégica dos Seguros

Tabela 2.4 - Elementos atómicos do funcionamento das redes e das redes de empresas.

- **Objectivos das redes de parceria**

As redes formadas por organizações destacam-se entre os modos de coordenação que proporcionam o desenvolvimento de competências organizacionais e por isso têm atraído interesse crescente. Adequadamente conduzidas, concorrem para melhorar a qualidade dos produtos e serviços ou o atendimento do cliente, permitindo superar barreiras comerciais, desenvolver novas tecnologias, aprender ou ter acesso a novas competências, repartir custos de desenvolvimentos de produtos, aumentar a produtividade ou adquirir maior dimensão no mercado. São teias de comunicação e de compromissos viabilizando o acesso a recursos e conhecimentos que estão fora dos limites da organização, proporcionando, em última análise, um relacionamento com o mercado mais eficaz.

A estratégia de cooperação está ancorada na importância de se reunirem competências complementares, sendo esta uma valência crítica para a obtenção de vantagens competitivas. Esta estratégia edifica-se numa lógica de *win-win* entre os vários parceiros - as entidades em presença usufruem de vantagens



alinhadas com os seus objectivos, maximizando os seus resultados (o oposto aos *jogos de soma nula*). A cooperação representa uma forma de ultrapassar as carências internas, adaptação aos mercados globalizados e uma plataforma de acesso a recursos críticos (Dias, Freire, Nascimento e da Silva, 2007). As estratégias de cooperação representam um meio eficaz e economicamente justificado de superar os pontos fracos internos ao mesmo tempo que possibilita uma abertura ao exterior no sentido de:

- Acesso mais rápido a novos mercados e obtenção de conhecimento acerca das particularidades dos mesmos;
- Acesso a capacidades importantes, isto é, críticas, potencialmente geradoras de vantagem competitivas;
- Adaptação ao ritmo crescente do mercado e mitigação do risco de *strategic drift*;
- Acompanhamento da evolução tecnológica e acesso a inovações e/ou processos de investigação e desenvolvimento;
- Ampliação das oportunidades de mercado.

Vários autores apontam o advento de um novo léxico de gestão associado aos desenvolvimentos assentes nas organizações em rede. É uma organização que emerge de uma rede de conexões informáticas, de processos organizacionais e de sistemas; é ainda uma rede de competências, de aprendizagem e, essencialmente uma rede de compromissos entre parceiros de negócio que aceitam por esta via aprofundar a sua interdependência em benefício de uma oferta mais competitiva. Conforme resume Dias, Freire, Nascimento e da Silva (2007) “desta forma, consegue conjugar-se a flexibilidade e a adaptabilidade necessárias para que a empresa sobreviva num meio envolvente com oscilações frequentes ao nível da procura e que exige constante novos níveis de inovação.”

2.1.7 Colaboração como estratégia competitiva

Segundo Júnior (2007) “As abordagens sobre estratégia empresarial podem ser agrupadas de maneira abrangente, em dois grupos: as estratégias competitivas e as relacionais”. É no quadro das estratégias de cariz relacional, privilegiando-se o estabelecimento de relacionamentos inter-organizacionais, que esta opção de gestão se afirma. O corpo doutrinário teórico relativo aos relacionamentos inter-organizacionais ainda não está consolidado.

• **A colaboração estratégica e a coordenação**

Perante um contexto *em rede*, o sucesso do processo de aprendizagem está directamente relacionado com a interacção sinérgica entre seus membros. As organizações procuram seleccionar recursos complementares, facilitando a transferência de conhecimento entre as empresas na rede. A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades. A rede,



portanto, vem sendo consagrada com um *formato organizacional democrático e participativo* no qual as relações caracterizam-se pela não-centralidade organizacional e não-hierarquização do poder, tendentes à horizontalidade, complementaridade e abertas ao pluralismo. Em contrapartida, pode-se dizer que o desafio da coordenação nesta lógica plural está relacionado com o facto de que as organizações actuam de acordo com valores e normas de conduta próprias. Como tal, é preciso ancorar a interacção entre as empresas em dois aspectos cruciais para o sucesso: (1) a confiança, quando uma parte acredita que a outra executará suas funções de forma correcta, (2) e regularidade - que requer fluxo de informação suficiente capaz de fazer com que seja possível distinguir um padrão normal relativo aos comportamentos expectáveis dos *pares*. Desta forma, o valor da Parceria será maior do que a soma das partes. A colaboração é uma relação de troca caracterizada por uma certa duração mas também pela eventual desigualdade entre as partes (Quivy e Campenhoudt, 97). Neste tipo de acordo, é assumido que o risco de interdependência mútua é inferior ao risco do seu isolamento competitivo. Podendo estar em causa actividades de valor, recursos ou competências distintivas, os processos de colaboração podem ser estratégicos, provando ser fontes de criação de valor por via do acesso a recursos externos e criação de novas competências. Todavia, conforme atrás referenciado, o risco da interdependência é real e a possibilidade de ganho estratégico pode ser posto em causa; mesmo a confiança subjacente ao funcionamento das trocas pode verificar-se como sendo uma impossibilidade.

- **Principais razões para a colaboração**

Lank (2006) enuncia oito razões principais rumo à colaboração estratégica:

- Maior eficácia na investigação;
- Aumentar a capacidade de influência;
- Aumentar a probabilidade de ganhar negócios;
- Maior rapidez, melhor e mais barato desenvolvimento de produtos, serviços ou mercados;
- Maior rapidez, melhor e mais barata produção de produtos, serviços ou mercados;
- Sofisticação da aprendizagem;
- Cumprir com requisitos externos;
- Controlar/reduzir custos.

É defendido que a inter-relação entre indivíduos, comunidades ou empresas, expandido os seus horizontes, contribuem decididamente para a sua sustentabilidade, num quadro envolvente complexo.

- **Factores sobre a formação de Parcerias**

Klein (1999) aponta, à luz das Parcerias, as várias perspectivas das quais se tem estudado as alianças estratégicas. No que diz respeito ao processo de formação, o mesmo autor efectua um resumo das várias



linhas teóricas de abordagem dos “Antecedentes”. Segundo Klein (1999) as linhas teóricas sobre a formação das alianças podem dividir-se em dois grandes grupos: (1) estudos que procuram identificar as razões dos diferentes ritmos de formação de parcerias; (2) estudos focados nas várias motivações rumo à concretização das alianças. A tabela seguinte resume os factores associados à adopção vs. bloqueadores à sua implementação:

Factores associados à adopção de parcerias	Factores bloqueados da adopção de parcerias
Elevada incerteza no plano competitivo	Meio estável
Dimensão relativa vs. competidores directos não muito diferente	Empresas de elevada dimensão mesmo quando comparadas com rivais directos
Experiência anterior de parceria e/ou boa reputação social no mercado	Sem nenhuma experiência prévia e/ou sem boa reputação social no mercado
Contexto social influenciador de acordos e promotor de parcerias	Contexto social não favorável ao estabelecimento de acordos inter pares
Motivação estratégica devido a: <ul style="list-style-type: none">• Base legal / regulatória promotora ou mandatária para efectivação de parcerias• Necessidade de acesso a recursos externos• Procura de transferência de conhecimento tácito• Reforço de posicionamento estratégico no mercado (ex: quota de mercado; acesso a canais de distribuição, etc.)	Insuficiente motivação estratégica

Tabela 2.5 – Resumo dos factores favoráveis vs. desfavoráveis à formação de parcerias. (resumido de Klein, 1999)

• O Radar das Oportunidades de Parceria

Segundo Lank (2006), um dos aspectos mais determinantes na gestão do século XXI é a capacidade de identificar oportunidades de colaboração estratégica. Este *radar* deve estar assente num *racional* de decisão que contemple por um lado os benefícios estratégicos e por outro os custos e os riscos da parceria. A sistematização do ambiente externo no sentido de detectar oportunidades é por conseguinte um processo estratégico, uma vez que tem impacto nas decisões de aquisição e exploração de novos mercados, aprofundamento da presença em mercados actuais, assim como influenciará uma panóplia de decisões internas. Lank (2006) avança as seguintes questões que deverão estar contempladas no *radar*:



Questões estratégicas a contemplar no <i>radar</i> das oportunidades de colaboração
<ul style="list-style-type: none">• Na existência de um processo formalizado, as oportunidades de colaboração estão contempladas como objecto de análise estratégica?• São monitorizados os acordos colaborativos que estão implementados?• Na existência de um processo de <i>competitive intelligence</i> são identificados os acordos colaborativos dos principais concorrentes?• Na descrição de funções dos gestores está contemplada a responsabilidade de análise das oportunidades colaborativas? Está alocada esta responsabilidade de forma explícita ?• O desenvolvimento das competências dos gestores e/ou planos de formação abrangem o tema da colaboração estratégica?

Tabela 2.6 - Componentes de um radar colaborativo enunciadas por Lank (2006).

- **Foco no valor intrínseco da colaboração: níveis de análise**

Um terceiro aspecto é também desenvolvido em torno da colaboração. Em última análise, a colaboração enquanto meta-capacidade depende muito simplesmente das atitudes implícitas (tácitas) dos indivíduos envolvidos. Neste campo são preponderantes as teorias neoclássicas de gestão que visualizam o *homo economicus* guiado pela lógica individualista de maximização dos seus interesses particulares. Não sendo, empiricamente, a colaboração uma fatalidade, também não é menos verdade que os agentes económicos, seres humanos, não agem apenas pela máxima racionalidade económica e individual. Para além do fenómeno da *bounded rationality* que delimita a visão mencionada; há algo mais que nos aproxima enquanto agentes económicos, ou melhor, actores sociais. A socialização entre parceiros é assim uma condição de sustentabilidade das estratégias colaborativas, sendo certo que é indispensável a harmonização entre racionalidade económica e necessidades de enquadramento e agregação social⁴.

Colaboração como meta-capacidade: níveis de análise
<ul style="list-style-type: none">• Nível macro: meta-capacidade conducente à inovação (descentralizada);• Nível de conteúdo: conjunto de atitudes e processos;• Nível humano: comportamento implícito dos indivíduos;• Nível operacional: harmonização entre atitudes racionais e de reforço social.

Tabela 2.7 - Níveis de análise e de fundamentação da colaboração (Rocha e Miles, 2008).

⁴ Hofstede (2006) relaciona culturas nacionais com configuração organizações típicas.



- **Questões e riscos da colaboração**

As organizações em rede são uma configuração com um extraordinário potencial, face ao mundo de novas realidades e exigências. Contudo, ao mesmo tempo que se apresenta ao gestor toda uma nova gama de possibilidades competitivas e renovação de modelos operativos, existe *o outro lado da moeda*. Obviamente, as parcerias apresentam benefícios que interessam explorar ao mesmo tempo que se identificam um conjunto de custos e riscos que devem ser considerados. É importante este reconhecimento por parte dos decisores de topo seguindo a lógica virtuosa de Compreender-Assumir-Agir (Lopes, 2009). A gestão de expectativas, bem como, numa óptica mais operacional, a necessidade de alocação de recursos e disponibilização correcta de meios financeiros e materiais, implica uma análise prévia para se projectarem as condições necessárias ao sucesso. Conforme referido por Alm e McKeveny (2000) o estabelecimento de parcerias requer o investimento de muitas horas de trabalho e de recursos.

O desenvolvimento de um sistema de valor/parcerias não é uma acção de retorno a curto prazo nem um *passe de mágica*. De forma sintética, apresentam-se algumas fontes problemáticas a gerir:

Fontes de risco a gerir
<ul style="list-style-type: none">• Parceiros com estratégias e/ou agendas operacionais incompatíveis.• Parceiros com culturas incompatíveis.• Participantes individuais com pouca experiência ou com perfil não adequado ao trabalho colaborativo.• Insuficiente apoio político na organização para suportar de forma continuada a agenda de colaboração.• Insuficiente tempo, dinheiro ou recursos alocados para a sua operacionalização.• Conflito de personalidades e/ou insuficiente confiança entre os participantes individuais• Risco de incumprimento de requisitos legais sobre comportamento anti-competitivo.

Tabela 2.8 - Fontes de risco inerentes às parcerias – enunciadas por Lank (2006).

Como referido, as configurações cooperativas de dependência mútua encerram em si mesmas uma certa dose de risco: risco relacional conforme notado por Nooteboom (2006) e “dilema”, conforme observado por Daskalakis, Kauffeld-Monz (2006). No conceito de “dilema” verifica-se a existência do risco de comportamento oportunístico do parceiro e apropriação indevida (unilateral ou não proporcional) da inovação e seus benefícios associados. Com efeito, em cada passo do processo de inovação um dos parceiros pode acabar por aceder a conhecimento, que se pode verificar suficiente para que possa prosseguir de forma isolada, conseguindo obter uma posição de vantagem - pelo menos inicial. Nesta premissa, em que um dos parceiros poderá apropriar-se de uma vantagem (de conhecimento) e usá-la em seu favor exclusivo, poderá configurar uma situação típica do dilema de prisioneiros. Nesta situação



bilateral, ambos os parceiros são dependentes entre si para cooperar. Mas podem ser atormentados por um dilema: será que o parceiro está perto de conseguir atingir os seus objectivos individuais e por conseguinte irá criar valor exclusivamente para si beneficiando abusivamente do meu conhecimento? Este dilema só é ultrapassado sustentadamente caso os intervenientes no processo não o vejam como um *jogo de soma nula*? Para Daskalakis e Kauffeld-Monz (2006) a dinâmica da confiança, equidade e reciprocidade supera a visão de curto prazo de maximização individual. Por conseguinte, a virtuosidade do capital social no contexto de processos colaborativos e de inovação é um factor essencial rumo à obtenção de sinergias. Ou seja, a materialização de estratégias de cooperação apresentam os seguintes problemas de gestão:

- Risco relacional (Nooteboom, 2006);
- Dilema cooperativo (Daskalakis, Kauffeld-Monz (2006);
- Insuficiente disposição de competências por parte dos parceiros (Dias, Freire, Nascimento e da Silva (2007);
- Demasiado foco nas questões formais em prejuízo de uma estratégia de desenvolvimento consistente ao longo do tempo (Doz e Hamel, 1998);
- Incapacidade de definição das expectativas iniciais e consequente assunção de compromissos sem a devida consolidação de posições (Chesbrough e Teece, 1996)
- Sendo uma configuração próxima dos sistemas complexos, a sua gestão assenta em paradigmas contrários aos sistemas de comando-controlo, apelando sobretudo a um exercício criativo do gestor. Para tal, é oportuno realizar uma representação ampla do sistema de interdependência, discernindo os mecanismos de influência a efectivar e visando adequar os processos de *governance* à evolução natural das parcerias (Hakanson e Snehota, 1995).

Perante estes riscos *ou vamos a jogo ou estamos fora do jogo*. Isto é, ou as empresas percebem estes riscos como não mitigáveis e optam por uma estratégia de isolamento e auto-suficiência (internalizando todas as actividades), assumindo os riscos inerentes a esta abordagem, ou optam por se abrir ao exterior e agir de forma integrada.

- **Causas e métricas de falhanço de parcerias**

A afirmação de uma estratégia de cooperação devidamente alinhada entre parceiros e subsequente exploração da sua dinâmica é um desafio de elevada dificuldade. A cooperação entre pelo menos duas entidades com culturas distintas, patamares de conhecimento diferentes e objectivos e estratégias próprias, não é um processo simples. Segundo Dias, Freire, Nascimento e da Silva (2007) a maioria das alianças (cerca de 60 por cento) não passa de meras manifestações de interesse com poucas



implicações práticas, na qual as partes não colocam à disposição dos aliados competências significativas que poderiam proporcionar vantagens claras para ambos. As causas referidas são:

- Objectivos e prioridades diferentes;
- Diferenças de cultura organizacional e a consequente incapacidade de trabalhar em conjunto;
- Alteração dos pressupostos que levaram à aliança;
- Rivalidade no mercado entre parceiros.

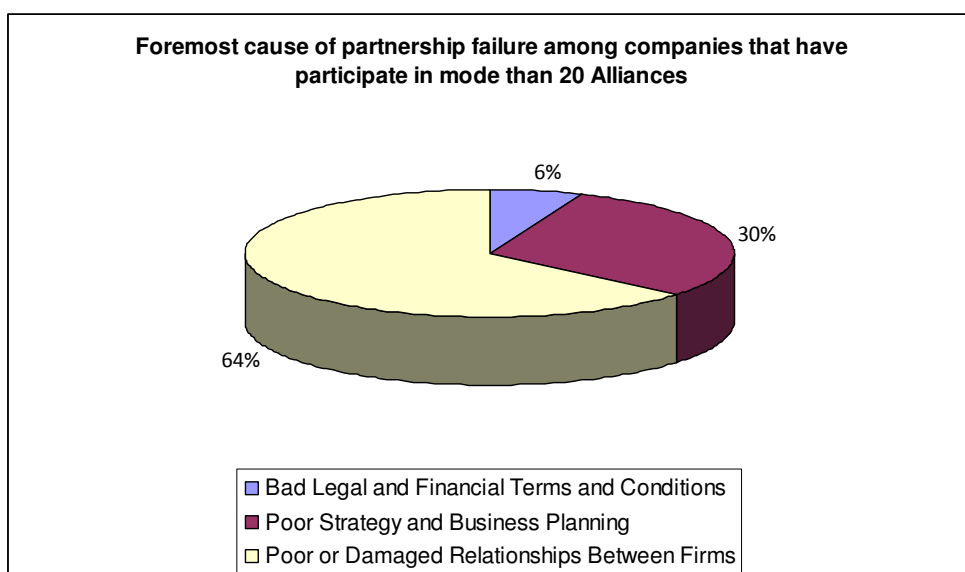


Figura 2.3 - Causas de falhanço de Parcerias (caso específico de alianças) de Ertel (2002).

• ANT – Actor Network Theory

Segundo Cordella e Sahikh (2006) o conceito de Actor Network Theory (ANT) descrito por Latour argumenta que a ciência e a tecnologia devem ser estudados na sua forma de acção, dando ênfase à dinâmica de interacção dos seus relacionamentos, para além da visão das relações de estabilidade dos fenómenos em causa. A ANT é uma proposta de análise à luz das dinâmicas inter-relacionais, superando as lógicas do determinismo estrutural. Num determinado sistema a ANT coloca em destaque a exploração dos laços relacionais (que podem tomar diversas formas), o que está para além das ópticas da valorização da estrutura e na sua influência nos processos de inovação e conhecimento. A rede é assim um conjunto de relações sociotécnicas em que os actores emergem nesses relacionamentos, materializam-se no processo – não existem enquanto “entes” mas apenas quando se transformam em “seres” ou actores, por via da sua *praxis* relacional.



Para além disso, a visão destes relacionamentos empresariais sublinha o contexto social (das interacções) e a sua evolução ao longo do tempo. A ANT segue o princípio da simetria entre factores humanos e não humanos (artefactos, organização, estruturas), reunindo-os numa mesma visão de sistema e com a mesma importância. Cada um dos elementos constituintes da sociedade (humanos e não-humanos) é um "actor" dessa sociedade. Esta, por sua vez, consiste numa rede heterogénea de interesses interligados dos actores que a constituem. O potencial de acção de cada um, decorrente das suas características intrínsecas e da sua identidade, é secundarizado. É superado por uma visão dinâmica onde só a acção define cada um dos actores. Assim, os actores ainda são mais interdependentes uns dos outros, e para além da importância dos vários actores sociais (organizações, pessoas, equipas), coloca-se no mesmo patamar os actores "tecnológicos", como por exemplo as infra-estruturas onde os relacionamentos ocorrem (por exemplo, no caso das redes em estudo, falamos das plataformas tecnológicas e artefactos organizacionais). Aplicado aos Seguros teríamos que o acto de fazer negócios entre parceiros e as Companhias" depende de uma múltiplos fenómenos que, em conjunto, influenciam o funcionamento da rede, sejam eles factores humanos (comportamentais), artefactos organizacionais (ex: dossier de parceira com procedimentos a seguir, linhas de apoio, etc.) ou técnicos (ex: plataformas tecnológicas).

2.2 Abordagens teóricas e enquadramento dos conceitos

O posicionamento da revisão da bibliografia destaca a óptica da inovação e aprendizagem em que a componente de serviços, construída a partir da acção colectiva em rede, contribui para a competitividade da oferta e assim cria valor. À medida que as parcerias deslocam-se da periferia para o centro das preocupações estratégicas, a abordagem a este fenómeno alterou-se significativamente. Centrando-se nas alianças estratégicas, Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) apontam que a pergunta "Porquê precisamos de alianças?" é substituída por "Como fazer com que as alianças tenham sucesso?" alargando consideravelmente o ângulo de análise e abrindo todo um espaço de novas possibilidades. Com a ascensão deste quadro de maior alcance estratégico torna-se pertinente uma visão mais ampla dos sistemas de valor. Neste contexto, a nossa investigação procurará fixar questões centrais e transversais que permitam dilucidar quer as propriedades do sistema quer os vectores parcelares em presença no espaço *inter*. A pesquisa efectuada sugere que à panóplia de literatura produzida nem sempre corresponde uma visão integrada de interpretação dos sistemas de valor. Segundo Barringer e Harrison (2000) a literatura relativa à teorização das redes interorganizacionais é fragmentada constituída por contribuições multifacetadas de várias disciplinas com motivações, interesses e objectivos próprios. Na mesma linha, Ebers e Grandori (1999) verificam que a investigação em torno das redes inter-organizacionais é caracterizada por um elevado grau de heterogeneidade de conceptualização. Todavia, alguns autores superaram este aspecto difuso, relacionando abordagens, cruzando níveis de análise e



alargando perspectivas particulares, resultando em *aproximações de fronteira*, assumindo o carácter holístico dos sistemas de valor. Dito de outra forma, existem várias pesquisas que incidem sobre alguns temas de interesse aprofundando-os na sua especialidade; mas serão menos as que se dedicaram à consolidação das várias dimensões numa visão conjugada. A este nível, Ebers (1999) aponta várias abordagens e teorias que foram explanadas no âmbito inter-organizacional, referindo como exemplo a vasta investigação sobre a explicação da formação das redes comparativamente à análise sobre os mecanismos organizacionais que as melhor operacionalizam.

2.2.1 Abordagens Teóricas

Em primeiro lugar é pertinente elencar os factores essenciais ao funcionamento das parcerias. Procuraremos ainda fixar os temas transversais que perduram na gestão dos sistemas de valor independentemente da perspectiva tomada. A este nível são sublinhados os contributos de Moreira (2007), Nooteboom (2004), Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005) e Ebers e Grandori (1999) que propõem questões centrais, isto é, domínios que irão estruturar a abordagem aos espaços *inter*. Moreira (2007), neste tema citando Neergarrrd (1998), aponta como questões centrais as que se referem à análise sobre os Antecedentes, Governação e Processo, a saber:

- “Quais os factores que provocam a formação de redes inter-organizacionais?” Isto, que factores levam as organizações a formar redes de trabalho e qual a relação existente entre estes antecedentes?
- Segundo, o que é exactamente a cooperação e que forma toma? O que explica a escolha de estruturas específicas [de governação] e de que forma são geridas?
- Terceiro, quais os resultados esperados quando as organizações cooperam entre si?
- E quarto, qual o processos através do qual a cooperação ocorre e os objectivos são atingidos? Qual a relação que existe entre antecedentes, estruturas e resultados.

Já Ebers (1999) fazendo apelo aos ensinamentos dos sistemas de gestão pela qualidade total, enuncia como questões centrais de investigação sobre as redes, a estrutura clássica “5W+1H”. Ou seja sistematiza o estudo em torno das perguntas: “Why, When, What, Where, Who e How”. Afirma que se deveria questionar quais as razões e o momento estratégico do desenvolvimento das parcerias; com quem é mais provável que estas se concretizem e como se justificam essas escolhas; como se organiza e controla a colaboração; que formas particulares de parceria são as mais eficazes; quais os resultados alcançados e quais as implicações genéricas que se transmitem a terceiras entidades. Na mesma linha, Doz e Hamel (1998) evidenciam que poucos executivos compreendem os aspectos estruturantes de uma aliança (tipologia de relacionamento inter-organizacional que os autores especificam) e assim poucos as



gerem de forma activa e maximizadora do seu potencial de criação de valor. Adiantam ainda que muitas vezes se investe demasiado em aspectos formais em detrimento do aprofundamento da lógica de colaboração, processos de gestão e desenvolvimento de capacidades organizacionais em sintonia com esta nova perspectiva. Os autores observam que “Typically, managers devote much attention to the formal design of an alliance and its inception. The legal structure, governance structure, gain-sharing terms, and exit clauses are the subjects of protected bargaining and detailed scrutiny. Yet, all too often, the underlying assumptions about the strategic logic of the alliance have been poorly tested and are more fantasy than reality” (Doz e Hamel, 1998). Nooteboom (2004) enuncia os contornos estruturantes da gestão das parcerias dando ênfase a conceitos basilares, a saber: objectivos (estratégicos), estrutura (configurações), *governance* e processos de suporte à dinâmica de colaboração. As questões serão assim “Porquê as empresas devem colaborar?”, “Que opções de estrutura existem?” e “Como se poderá desenvolver a colaboração entre empresas?”. Importa reter que a abordagem integrada do autor suscita a necessidade de articulação activa destes temas multifacetados, sendo este um aspecto crítico. Para Doz e Hamel (1998) as questões centrais imanam de uma perspectiva que não se centra exclusivamente no curto prazo nem na óptica financeira. A visão de um relacionamento sustentável que conduza à criação de valor, requer a focalização em questões centrais, designadamente as relativas à aprendizagem e à evolução ao longo do tempo, num contexto de complexidade. Para Ford, Håkansson, Snehota e Gadde (2002) é possível distinguir três aspectos que envolvem decisões de gestão marcantes para o desenvolvimento das parcerias, descritas como *paradoxos das redes*:

- Escolhas sobre como trabalhar no contexto de relacionamento em rede;
- Escolhas sobre o posicionamento na rede;
- Escolhas sobre como e com quem se deverá concretizar os relacionamentos.

Em termos gerais, pese embora apenas recentemente as redes tenham ascendido a um patamar estratégico do domínio da gestão, as mesmas vêm sendo sistematicamente estudadas desde há décadas por diversas ciências. Dusyters, Heimeriks e Jurriëns (2003) observam que o vasto estudo sobre as alianças (o tipo de parceria que se focam em particular) nas últimas duas décadas foi acompanhado por múltiplas perspectivas. As principais teorias organizacionais fundadoras foram as que se enumeram:

- RBV (*resource-based view* – ou a teoria centrada nos recursos);
- Teoria da análise das redes sociais (*social network theory*);
- Teoria dos custos de transacção;
- Teoria das organizações aprendentes.

Barringer e Harrison (2000) sistematizam as várias abordagens teóricas relativas às relações interorganizacionais em torno de seis principais paradigmas de análise:



Paradigmas teóricos	Descrição	<i>Racional</i> aplicado às IR (relações interorganizacionais)	Observações
Teoria dos custos de transacção	Ênfase na configuração mais eficiente de uma empresa delimitar as suas fronteiras, tendo em vista a minimização dos custos de transacção.	Procura de eficiência. Decorre da diminuição da incerteza associada à transacção nos mercados; as redes podem ser soluções menos onerosas do que a opção de internalização.	Corresponde à visão mais tradicional (e economicista) de procura de optimização da eficiência estática.
Dependência de recursos	Conceito das organizações enquanto sistemas abertos, que assenta na necessidade de trocas com o exterior para obtenção de recursos.	As IR são opções em linha com a necessidade de obtenção de recursos externos, ou surgem no cenário de se pretender “controlar” a organização que detém um recurso escasso.	Contraria o mito da independência e auto-suficiência e supera o foco exclusivo no interior da empresa.
Opções Estratégicas	Estudo dos factores e oportunidades competitivas. Tipicamente o lucro e crescimento aparecem como objectivos motivadores desta opção estratégica.	Análise custo-benefício precede a formulação destes modelos. As IR são estratégicas quando aumentam a proposta de valor dos produtos/serviços ou controlar/mitigar o grau de rivalidade do sector.	Corresponde também à oposição ao mito da independência e aponta para as estratégias competitivas e de desenvolvimento organizacional.
Teoria dos <i>stakeholders</i>	As organizações estão no centro de uma panóplia de ligações com outras empresas (<i>stakeholders</i>), e por conseguinte devem considerar os interesses destes na condução dos processos de negócios.	As IR e as constelações de IR correspondem à necessidade de alinhamento das empresas com os seus <i>stakeholders</i> , reduzindo igualmente a incerteza de relacionamento externo.	Explicita o tema dos portfolios de parcerias. Incorpora igualmente a visão da sociologia económica, nomeadamente a relação das empresas com o seu contexto social.
Aprendizagem	Focaliza-se nos	A capacidade de reconhecer o	Em linha com a

Paradigmas teóricos	Descrição	Racional aplicado às IR (relações interorganizacionais)	Observações
organizacional	processos de aprendizagem organizacional, compreendendo a capacidade <i>absorptiva</i> .	valor do conhecimento externo, adaptá-lo e assimilá-lo, assume papel estratégico. A absorção do conhecimento a partir de fontes externas, a par com o desenvolvimento interno de competências, é crucial para a criação de valor.	dimensão cognitiva sublinha o <i>driver</i> “learning race” como incontornável, no contexto da inovação. Motiva a adopção de um modelo de gestão do conhecimento ao mesmo tempo interno e com foco no exterior.
Teoria institucional	As normas institucionais pressionam as empresas para a conformidade com as restantes.	As IR são vistas mais como uma norma social a seguir (mimetismo organizacional).	Em linha com a perspectiva da sociologia económica.

Tabela 2.9 - Resumo de seis teorias sobre parcerias inter-organizacionais (adaptado de Barringer e Harrison, 2000)

Esta sistematização pode ser vista num *continuum* que vai desde uma visão mais marcadamente económica sobre as grandes questões relativas às redes, até a uma abordagem que coloca em relevo a influência comportamental nas decisões centrais de relacionamento:



Figura 2.4 - Abordagens às redes segundo o *continuum* de Barringer e Harrison, 2000.

Begnis, Pedrozo e Estivalet (2008), fazendo o levantamento das várias perspectivas teóricas das estratégias de cooperação, tentam identificar as teorias de base sobre esta temática. Os autores referem que relativamente às abordagens teóricas há um predomínio da Economia dos Custos de Transacção, das Teorias da Organização, nomeadamente do ponto de vista da Aprendizagem Organizacional e ainda



a Teoria das Redes Sociais que abre espaço para a discussão da confiança enquanto base dos relacionamentos inter-organizacionais. Os textos analisados apontam ainda como três grandes factores associados à formação das parcerias, a saber: a confiança, aprendizagem e o acesso a recursos e competências complementares.

2.2.2 Agrupamento dos fundamentos sobre relacionamentos Inter-organizacionais

Atendendo ao exposto pelos autores supra citados e à proposta de Junior (2007) iremos agrupar a leitura dos relacionamentos inter-organizacionais visando apresentar um quadro integrado e compreensível das várias lógicas teóricas. A revisão das abordagens teóricas sobre as redes será organizada segundo fundamentos económicos, aprendizagem (incluindo do ponto de vista organizacional a criação de conhecimento e a inovação) e comportamentais, conforme se apresenta de seguida:

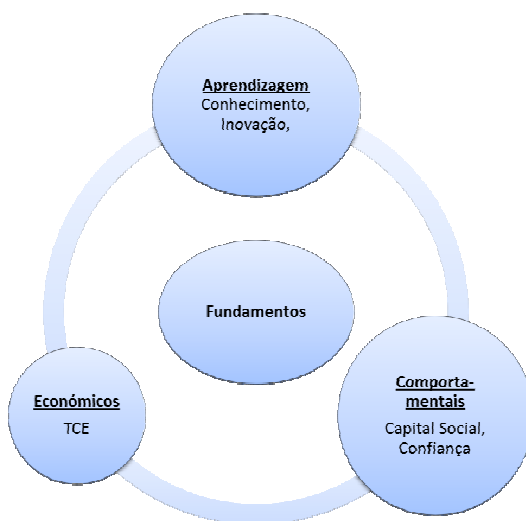


Figura 2.5 – Agrupamento das abordagens segundo fundamentos. (adaptação do autor)

(a) Fundamentos Económicos - Os custos de transacção (TCE)

Nesta óptica, interessa analisar o *racional* subjacente à construção de modelos organizativos tendo em consideração o tipo de relacionamento externo que preconizam. Como já enunciado, Coase (1937), desenvolveu uma teoria económica sobre os fundamentos lógicos deste tipo de decisão, tendo por base o conceito de custo de transacção. A lógica económica de organização de actividades económicas, por via de uma estrutura interna hierárquica ou através de uma relação com o mercado, depende dos custos de transacção e correspondentes níveis de eficiência alcançados (Williamson, 85). Acontece que num cenário pré-tecnológico, a externalização de actividades, fazendo funcionar o mercado, não seria muito eficiente por via dos altos custos incorridos. São disso exemplo os custos de procura de ofertas (do lado do Cliente na especificação dos requisitos e recolha de propostas; do lado do fornecedor, nos custos de Marketing e Comercialização das propostas de valor), elaboração de contratos específicos, bem como



outros custos administrativos de firmação contratual. A estes custos de participação no mercado seriam somados os custos de controlo de qualidade e observação da aplicação contratual, assim como todos os custos administrativos decorrentes das condições contratuais estabelecidas. Malone (1997) enuncia as implicações das tecnologias nos custos de transacção acima elencados. Com efeito, reduzindo-se os custos de coordenação e dependências entre actividades por via de maiores capacidades tecnológicas, as estruturas baseadas em hierarquias irão ter como alternativa economicamente viável a opção de interacção com o mercado, aumentando as oportunidades de externalização. Segundo Malone, Yates, Benjamin (1987), as novas tecnologias de informação (TI) possibilitam a melhor coordenação de actividades na cadeia de valor através do desenvolvimento de mercados electrónicos ou de hierarquias electrónicas.

- **Hierarquias vs. Mercado**

Convém efectuar uma comparação genérica entre as vantagens das hierarquias face aos mercados segundo critérios de minimização dos custos de transacção e de coordenação, correspondendo a um maior grau de eficiência. Malone, Yates, Benjamin (1987) consolidam a análise produzindo a seguinte relação comparativa:

Forma Organizacional	Custos de Produção	Custos de Coordenação
Mercados	Baixos	Elevados
Hierarquias	Elevados	Baixos

Tabela 2.10 – Comparação Hierarquias-Mercados (visão dos custos). [Adaptado de Malone, Yates, Benjamin (1987)]

- **Impacto das tecnologias de Informação nos custos de transacção**

As Tecnologias de Informação (TI) podem reduzir os custos de transacção e de produção por via de uma maior capacidade de coordenação dos respectivos processos. As novas tecnologias, actuando sobre as capacidades informacionais e comunicacionais reduzem os custos de coordenação, intensos em tratamento de informação e fluxos de comunicação, assim como aumentam a sua eficácia por via da rapidez e controlo bidireccional. Malone, Yates, Benjamin (1987) antecipam deste modo um dos impactos mais profundos das TI sobre as actividades económicas. O funcionamento transparente do mercado introduzirá maiores eficiências e possibilidade de comparação de fornecedores, obtendo-se assim um custo de produção mais baixo; contudo este processo de integração de vários *inputs*, negociação, gestão de risco, etc., resultará em custos de coordenação tendencialmente mais elevados. Com o acesso aos mercados, o custo de produção será menor mas implicará um superior custo de coordenação. Os mesmos autores procuraram igualmente sistematizar os aspectos de racionalidade económica que condicionam a eficácia destas duas formas organizativas. Para tal enunciam dois factores principais: (1)



especificidade dos activos (*asset specificity*) que consiste em particularidades dos *inputs* produtivos que podem impedir que estes sejam facilmente replicados e utilizados noutros processos económicos. São exemplos de especificidade recursos naturais que dependem da sua origem, especialidades técnicas que não podem ser aplicadas noutros contextos, limitação temporal associada aos produtos perecíveis, etc;

(2) Complexidade do produto no sentido da dificuldade em especificar os atributos no seu adequado detalhe, para que seja replicável facilmente por outrem noutro contexto. Tendo por base estes critérios, os mesmos autores produzem os seguintes axiomas:

- (a) Produtos com grandes especificidades de activos exigem um processo longo de ajustamento por parte dos fornecedores, de modo a responder com eficiência aos condicionalismos existentes. Isto favorece as hierarquias que facilitam a continuidade da relação, proporcionando aprendizagem e por conseguinte maiores parâmetros de resposta; Ou seja, Produtos de grande complexidade favorecem hierarquias por via da facilidade de comunicação que assim é favorecida.
- (b) Inversamente, a coordenação de actividades por via do mercado é facilitada quando a comparação de produtos pode ser facilmente efectuada devido à sua simplicidade intrínseca, permitindo a *standartização* de parâmetros e assim a uma selecção fácil e rápida de vários parceiros; ao mesmo tempo, as interacções com os mercados serão facilitadas caso não existam condicionalismos (organizativos ou legais) que limitem as opções de contratação. Ou seja, graficamente teremos:

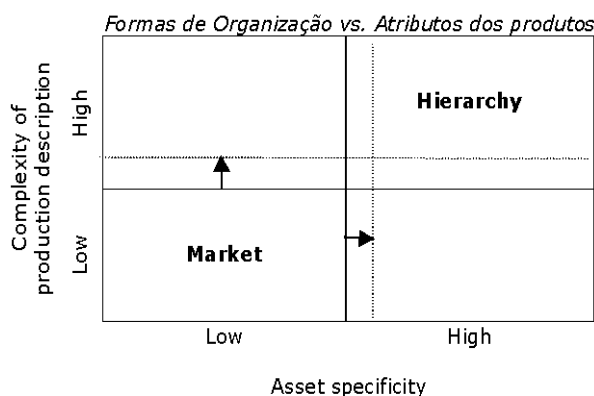


Figura 2.6 - Tipos de organização vs. propriedades do produto. [Extraído de Malone, Yates, Benjamin, 1987)].

Nesta linha, segundo Steinfield, Kraut e Plummer (1995), as TI permitem desenvolver várias alternativas aos modelos de controlo hierárquico. A viabilização económica de relacionamentos inter-organizacionais é sistematizada no conceito de sistema de valor onde se visualiza a externalização de actividades e implicitamente a “desconstrução” das empresas verticalizadas.

(b) Fundamentos de aprendizagem e conhecimento nas parcerias



Um dos vectores de análise das parcerias inter-organizacionais consiste no entendimento das mesmas como um poderoso mecanismo de aprendizagem, transferência e partilha de conhecimento. A dimensão da aprendizagem aplica-se na plenitude neste tipo de configuração quer do ponto visto externo, no processo de interacção com parceiros, quer na óptica interna, nomeadamente na *absorção* e alavancagem do conhecimento nas rotinas internas e nas formas de trabalhar. O valor estratégico de uma parceria passa incontornavelmente por uma estratégia de conhecimento, relacionada com a sua transferência e construção de processos inter-organizacionais de aquisição de conhecimento a partir de fontes externas. Na óptica do conhecimento, as parcerias inter-organizacionais são veículos eficazes na aquisição e transferência de conhecimento externo para as rotinas internas, o que aponta para uma intersecção com as denominadas *capacidades dinâmicas*. É determinante a percepção que as empresas têm do seu meio envolvente e a forma como interpretam e são permeáveis a estímulos externos. A extensão das redes de parcerias por via de contactos sistemáticos com outras visões empresariais, contribuem para a contextualização dos eventos externos, exercitando o continuado *varrimento* do exterior e subsequente aptidão à mudança. A transferência desse conhecimento e uma maior abertura ao exterior directa ou indirectamente através da rede de relacionamentos, são mecanismos fundamentais de gestão estratégica. Esta perspectiva externa é completada com a “internalização” do conhecimento que viaja *de fora para dentro*, projectando-se aqui o papel das chamadas capacidades *absorptivas*. Nesta óptica, a gestão deve desenvolver um conjunto de recursos que permitam a tradução, contextualização e aplicação do potencial conhecimento externo nas instâncias internas. Neste contexto, a dinâmica de relacionamento é ampliada: aos tradicionais patamares de análise organizacional (indivíduo, grupo, inter-grupos, organização) acrescenta-se a socialização ao nível inter-organizacional.

○ O acesso e a transferência de conhecimento

A evolução dos formatos organizacionais tem privilegiado a aproximação entre as organizações, no intuito de elevar o grau de relacionamento entre pares, dado que no cenário actual as organizações não conseguem prosperar isoladamente. O quadro estratégico vigente suscita níveis de relação capazes de capacitar solidez e adaptabilidade às organizações. Para Lorenzoni e Lipparini (1999), a motivação para as parcerias colaborativas centra-se na necessidade de se obter maior eficiência na produção, partilhar riscos de Investigação e Desenvolvimento, obter acesso a novos mercados e competências e reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos, assim como procurar oportunidades associadas a novas tecnologias. Os autores argumentam que a capacidade de relacionamento inter-organizacional acelera o acesso e transferência de conhecimento, resultando em efeitos significativos no desenvolvimento organizacional rumo à inovação. Desta forma, ascende ao patamar de competência distintiva a capacidade de integração de conhecimento no espaço *inter*. Com efeito, a capacidade de interacção e integração de conhecimento é um dos aspectos mais críticos e dinâmicos nas redes inter-



organizacionais. (Lorenzoni e Lipparini, 1999). A base racional de adopção desta configuração reside no facto de que o acesso a recursos externos pode substituir a sua posse. Segue o fundamento de que as redes de parcerias oferecem um potencial de vantagens competitivas devido ao acesso, utilização e criação de recursos que, quer pela via da internalização, quer através de transacção no mercado, não seriam eficazmente operacionalizados pelas empresas se isoladamente consideradas.

- **A importância da aprendizagem *em rede***

Admitindo o regime de competição *schumpeteriana* atrás descrito, as empresas convivem com um dilema: manter os actuais processos geradores de vantagem competitiva no presente, sendo que esse estado de maturidade permitirá à empresa alcançar o ponto óptimo do lucro, ou admitir, para que seja possível vencer a corrida pela próxima vantagem competitiva, deverá inovar desde já, mantendo uma taxa de mudança interna pelo menos igual à taxa de mudança do mercado. Fixada a segunda opção, de aprendizagem em permanência e de consagração da inovação enquanto “alvo em movimento”, é exigida a demonstração de capacidade de transformação das suas rotinas internas. Para além disso, e de forma prévia, a abordagem referenciada implica filtrar os dados externo e criar uma ansiedade positiva para a mudança, envolvendo um processo de *sense making* mais ou menos partilhado nos vários patamares funcionais. A capacidade de absorção de novo conhecimento, inovação e adopção de novas formas de trabalhar, de uma forma sistemática, envolve uma elevada carga de conhecimento tácito. Precisamente, as empresas são heterogéneas devido à natureza do conhecimento tácito que é intrínseco às competências organizacionais distintivas.

- **A distância cognitiva, complementariedade e diversidade**

Segundo Dyer e Hatch (2004) as empresas que interpretam as parcerias como uma oportunidade e as gerem em conformidade, incentivam a partilha de informação entre parceiros, trabalhando a estrutura da rede de modo a facilitar esse tipo de intercâmbio. Assumindo a raiz cooperativa, diremos que *duas cabeças pensam melhor do que uma*. Esta afirmação também se pode aplicar às organizações, remetendo para um plano estratégico a colaboração entre pares. Do ponto de vista do conhecimento, a heterogeneidade de agentes envolvidos é relevante para os processo criativos e de *problem solving* (resolução de problemas), nomeadamente a diversidade de qualidades, estilos cognitivos, capacidades e motivação intrínseca. Conforme referido por Daskalakis e Kauffeld-Monz (2006). “Specially, agents enhance their respective knowledge stock and transform their representations depending on the amount and quality of the knowledge transferred, and on their own absorptive capacity (...). Continuando o raciocínio, a conjugação de esforço inter-organizacionais para ser eficaz dependerá da capacidade de absorção dos envolvidos, implicando que os méritos da colaboração não sejam automaticamente alcançáveis nem generalizáveis independentemente das circunstâncias. Em linha com Nooteboom



(2006), emerge um *trade-off* entre heterogeneidade e homogeneidade de conhecimento, ou por outras palavras, entre estabilidade e diversidade, gerando o que denominou por distância cognitiva óptima. Assim sendo, a gestão deve mobilizar recursos e metodologias para que seja obtido o equilíbrio entre diversidade entre parceiros e a partilha de significados comuns, factores essenciais à distância cognitiva óptima, pré-condição para a absorção do potencial de conhecimento e aprendizagem implícita nos relacionamentos inter-organizacionais

- **A inovação e a competitividade das redes**

Em termos *schumpeterianos*, a inovação é uma resposta às pressões concorrenciais próprias de um sistema de mercado capitalista onde as oportunidades de mercado só serão alcançadas pelas empresas mais aptas a reagir e/ou com capacidade de moldarem o seu futuro. Isto é, as empresas terão de ter a capacidade de produzir as suas próprias transformações internas e a destruírem as vantagens competitivas do presente, por definição transitórias. Serão competitivas se conseguirem criarem elas próprias as vantagens competitivas do futuro, antecipando-se aos patamares de mercado e moldando de algum modo o plano de rivalidade competitividade. Acresce que esta “destruição criadora”, nas palavras de Schumpeter, deverá ser entendido como acto imparável sinónimo de sobrevivência competitiva e de renovação de práticas. O objectivo das empresas inovadores é sempre um “alvo em movimento”, ou não fosse reconhecido que *na gestão nunca existem pontos de chegadas apenas novos patamares de partida*. Por outras palavras, “As que considerem que as suas vantagens competitivas geradas no passado serão suficientes para manter-se sempre à frente, na corrida competitiva, perderão espaço para rivais inovadores” (Júnior, 2007). A descontinuidade por meio de inovações é uma das características mais marcantes do plano competitivo norteado pelo sistema capitalista. Conforme observou Schumpeter (1979) citado por Júnior (2007) “O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou de transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria.” Uma vez que as empresas competem num ambiente altamente concorrencial e tendencialmente à escala global, a pressão para obtenção de vantagens competitivas, cada vez mais efémeras, induz à procura constante pela inovação e novos patamares de sofisticação interna. A corrida pela competitividade gera uma corrida pela inovação, sendo que para tal o gestor tem a responsabilidade de procurar incessantemente as configurações organizacionais que correspondam a níveis de maior eficiência económica e a uma maior eficácia de relação com os mercados.

- **As redes de parceria são mais propícias à inovação do que empresas centralizadoras**

Quanto ao nexos de causalidade entre estrutura organizacional e inovação, encontrar uma correlação explicativa não é tão evidente como se poderia supor à partida. A noção de que as grandes empresas



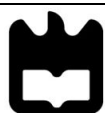
não inovam deverá ser devidamente decomposta, fazendo sobressair as verdadeiras forças e as condições críticas promotoras de inovação. Chesbrough e Teece (1996) extremam as características das organizações dizendo que as configurações burocráticas são penalizadoras e a flexibilidade é benéfica do ponto de vista da inovação. Neste contexto, apresentam exemplos de como grandes empresas – Golias - foram ultrapassadas por pequenos concorrentes organizados em rede ou “Networked” – David. Mas, conforme se verá, os autores não interpretam a realidade das empresas de forma dialética/dicotómica. A realidade é mais complexa do que uma eventual visão sem zonas de intersecção, pelo que os autores sugerem um “continuum” de possibilidades entre a centralização e a descentralização. Apesar de um certo grau de abertura possa estimular a criatividade, será sempre necessário a análise prévia das condições operativas e circunstâncias organizacionais do momento visando delinear a estratégia mais adequada. De outro modo, sem um racional suficientemente consolidado “ Blindly following fads is a recipe for disaster” sendo este um princípio de gestão extraordinariamente válido - nas mais variadas áreas de actuação. Rocha e Miles (2008) fazem destacar a colaboração no contexto competitivo da Inovação. Fixando a inovação enquanto grande aspiração empresarial, articulam vários factores que concorrem para a prossecução deste objectivo. Com efeito, a colaboração e a inovação são indissociáveis, reforçando-se mutuamente. Uma vez que o potencial de inovação é limitado pela realidade própria de uma empresa, na medida em que todas as empresas edificam uma determinada *lógica dominante*, os autores concluem que este desiderato motiva para a colaboração como chave para o sucesso, desafiando o *status quo*.

(c) Fundamentos Comportamentais: A vertente social na abordagem das redes

Rocha e Miles (2008) argumentam no sentido de se colocar em destaque a natureza humana na análise das relações inter-organizacionais, superando a primazia da racionalidade dos agentes económicos no estudo do comportamento e decisões das organizações. Conforme afirmam “The risks and demands involved in the design and operation of cross-organization collaborative communities require a challenging set of assumptions about human nature, which go far beyond the notion of enlightened self-interest embedded in neo-classical economics and even beyond the more complex models of human needs and motivation currently employed.” (Rocha e Miles, 2008).

- **Capital Social**

Transpondo a noção de *homo-economicus* e consagrando a óptica da sociologia económica onde os agentes económicos, ou melhor agentes sociais, fazem escolhas racionais e emocionais, sendo difícil ou mesmo impossível distinguir estas duas variáveis, ascendo a noção de capital social.



O capital social pode ser entendido como um conjunto de normas e valores, comuns aos membros de um determinado grupo que propiciam a colaboração entre os mesmos. Pode materializar-se em confiança, normas, relações sociais e atitudes. Regras de reciprocidade, participação cívica e capacidade de socialização aberta, envolvendo vários agentes, são essenciais. Todavia é um conceito apresentado de forma multi-dimensional (Macke, J. e Dilly, E, 2010), desdobrado em capital social:

- Estrutural: Morfologia das redes que inclui conceitos como densidade, estabilidade, centralidade e tipo de laços formais;
- Relacional: Confiança, empatia, identidade e laços sociais, em suma aspectos que condicionam os comportamentos entre parceiros nesta linha de raciocínio;
- Cognitivo: troca de informação e de ideais, incluindo o contexto cultural partilhado entre pares.

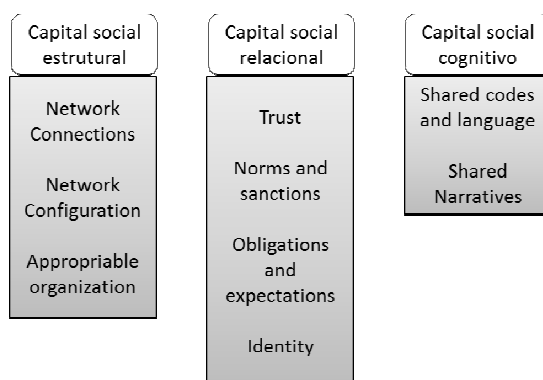


Figura 2.7 – Dimensões de capital social. Adaptado por Macke, Vallejos e Toss (2010).

O capital social determina a eficiência da acção colectiva. Com efeito, diminui os custos de monitorização da transacção entre partes, as probabilidades de comportamento oportunístico e liberta o foco de gestão para processos de valor acrescentado em termos de desenvolvimento conjunto do capital humano dos agentes envolvidos e subsequente criação de conhecimento.

Segundo Macke e Dilly (2010), os efeitos do capital social nos relacionamentos inter-firma podem ser agrupados da seguinte forma:

- Aumentando a confiança e o sentido de reciprocidade diminuem os custos de transacção;
- Minimiza os riscos uma vez que favorecem a inovação e a procura de novidade de forma cooperativa;
- Aumenta a velocidade de partilha de informação, reduzindo assimetrias entre entidades;
- Aumenta a capacidade de acção e resolução de problemas por via da cooperativa.



○ Os distritos industriais e o âmbito socio-cultural do desenvolvimento económico

No seguimento dos estudos comparativos sobre o desenvolvimento económico entre o norte e o sul de Itália, foi realçado o valor do capital social como factor explicativo dos dois percursos divergentes. Alberti (2004) e Becattini (2004) citados por Aragon (2011) apontam que o conceito de distrito industrial, tendo como base a obra de Alfred Marshall de 1922 relativa aos princípios económicos, sublinha não só o papel dos relacionamentos locais entre empresas como também os aspectos socio-culturais implícitos neste fenómeno. No seguimento da falência do modelo fordista de verticalização das actividades produtivas, em função de novas exigências do mercado onde a flexibilidade industrial tornou-se um requisito competitivo, apontando-se para a desintegração de actividades e alinhamento entre empresas de pequena ou média dimensão. Conforme Melo (2004), este novo paradigma realça como unidade de análise os *clusters* de empresas interligadas e localizadas numa área geográfica pequena. Importa salientar para efeitos de análise que nos distritos industriais *marshallianos* a forma de coordenação entre empresas assenta na confiança e na cooperação.

Com efeito, Melo (2004) afirma que o distrito industrial não está apenas centrado nos aspectos económicos mas também em aspectos sociais e culturais. Citando Becattini, a mesma autoria refere que “um dos requisitos preliminares para o desenvolvimento e manutenção de um *distrito industrial* é a existência de um sistema de valores relativamente homogéneo. A existência de valores comuns facilita a transmissão de conhecimento e fornece regras que regulam os comportamentos”.

Desta modo, o crescimento económico tem na sua raiz o reforço das redes de relações sociais, numa abordagem sistémica e interrelacional, para além dos modelos esgotados de centralização ou de primazia dos factores tecnológicos em detrimento de processos dinâmicos de aprendizagem colectiva. Precisão sobre o tema de ambientes propícios à inovação, Philippe Aydalot cria o grupo GREMI – Grupo Europeu sobre os Meios Inovadores – na linha em que o desenvolvimento económico, nomeadamente a inovação, tem uma origem endógena. Aydalot (1986), citado por Pinto et al (2009), enfatiza o papel das redes de agentes económicos, de pequena ou média dimensão, no processo de inovação, sendo que a coordenação entre pares, visando a troca de conhecimento tácito e a activação do capital humano inter-organizacional, assenta em mecanismos formais mas onde é valorizada as redes informais e a confiança entre pares. Citando (Pinto et al, 2009) “as teorias do grupo GREMI introduzem o conceito de “meio inovador” que assenta na eficácia local das relações: transferência de conhecimento, inovação, sinergias de cooperação e mobilidade dos recursos (externalidades inter-relacionais).

As redes interempresariais são espaços de partilha de conhecimento tácito destacando a aprendizagem como um processo localizado que ocorre por meio de interacção e num clima social, consolidando os territórios produtivos como meios adequados para facilitar o processo de inovação. O conhecimento tácito não viaja livremente nem é escalável. Este tipo de conhecimento, decisivo para a inovação de base



colectiva, exige canis de cooperação que estão baseados na interacção social construtiva e na partilha de valores culturais. “Neste sentido a “cultura” dos arranjos e sistemas produtivos territoriais envolvem os valores compartilhados, a cooperação e o capital social” (Ipiranga, 2009). Um sistema produtivo local tem uma identidade económica e social, influenciadas por uma atmosfera industrial; a componente social decorre da partilha de atitudes cognitivas, morais e comportamentais, emergentes das interacções culturais que ocorrem e que orientam os investimentos técnicos, humanos e relacionais, Neste contexto a inovação não é algo de natureza hard no âmbito da investigação científica ou tecnológica; pelo contrário, a inovação é motivada por factores soft de cariz imaterial. (Becattini, Bellandi e Propriis, 2010).

Face ao exposto, para além de outros factores explicativos, o capital social, a informalidade, a partilha de conhecimento tácito entre entidades e indivíduos, tem relação directa com a competitividade.

- **Factores determinantes: Cultura e Confiança**

Segundo Corrêa, Filho e Pires (1999), citados por Olave e Neto (2001), o nascimento, sobrevivência e o fim das redes dependem de três requisitos principais:

1. **Cultura de Confiança:** aspectos relacionados com a cooperação entre empresas, envolvendo os aspectos culturais, de interesses pessoais e institucionais, ética e respeito mútuo. É sublinhado de novo o papel do capital social enquanto factor agregador, mitigação de comportamentos oportunistas e elemento promotor de um ambiente propício à partilha e à aprendizagem;
2. **Cultura de competência:** competências essenciais de cada parceiros, compreendendo aspectos materiais (instalações, equipamentos, etc.) e/ou imateriais (know-how, *goodwill* da marca, etc.). Podemos associar a este factor a questão da complementaridade de competências e recursos;
3. **Cultura de tecnologias de informação:** diz respeito aos fluxos de informação, implicando aspectos técnicos relativos aos recursos informática e de comunicação entre sistemas.

A cultura de colaboração é essencial, reforçando o capital social e construindo relações de trabalho sólidas, baseadas em confiança. Deste modo, aliando-se substância e relação, será possível partilhar informação e desenvolver um clima de entendimento mútuo que valorize a competitividade de ambas as entidades em presença (Ertel, 2002). Este tipo de cultura poderá quebrar o *trade-off* tradicional (assente

na concepção TCE) em que o reforço da dependência da relação seria contraprodução – os parceiros eram vistos como oportunistas, até prova em contrário, o que limitava a vitalidade construtiva da relação.

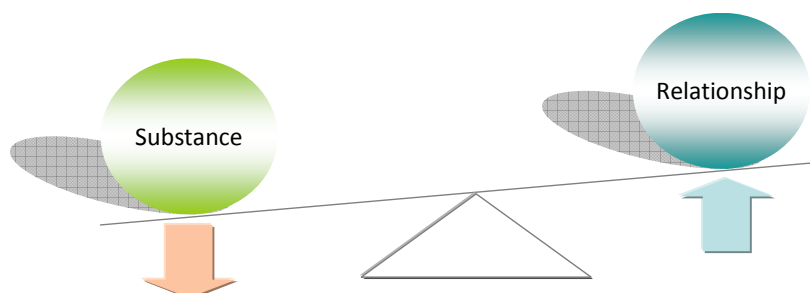


Figura 2.8 - A visão comum e errada sobre parcerias.

- **A confiança e o espaço inter-organizacional**

Na perspectiva sociológica, confiança é uma pré-condição para que exista a colaboração (Rocha, 2008).

Citando Fukuyama (1995), da Cunha e Melo (2006) reportam que o estudo da confiança tem recebido grande atenção e reconhecida como um mecanismo cultural importante na condução das interações e expectativas de actores sociais. Segundo Henriques, Ribeiro, Veloso e Keating (2010), o estudo da confiança nos relacionamentos entre organizações tem assistido a um crescimento significativo nos últimos anos, intensificado pelo legado científico que a insere como parte integrante no processo de sucesso de alianças e parcerias. Existindo confiança pode-se dizer que as organizações estarão mais dispostas a colaborar entre si, superando o risco implícito de interdependência. Ainda a este respeito, “como não é possível estabelecer *à priori* todas as mudanças e respectivas reacções dos atores a elas, a incerteza está sempre presente nos relacionamentos” (da Cunha e Melo, 2006). À medida que o relacionamento se desenvolve e faz apelo a trocas mais complexas, ampliam-se as exigências de trabalho em equipa e concentração colectiva de recursos e de *inteligência*, o que só é possível por via de um maior nível de compreensão mútua e de confiança. A confiança tem sido destacada como um instrumento vital para o desenvolvimento das parcerias, tornando-as mais flexíveis, eficientes e com maior aprofundamento entre pares (Da Cunha e Melo, 2006), em detrimento de instrumento de controlo coercivo ou de inconsequente mero alcance formal. Neste sentido, a colaboração acontece quando um parceiro demonstra ao outro confiança, por via das suas competências, integridade de comportamento ou partilha de valores de referência, utilizando assim as oportunidades de interacção para se “mostrar confiável favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso” (da Cunha e Melo, 2006). Os mesmos autores, citando Luhmann (1979), referem que a confiança é definida como um “mecanismo em que os actores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interacção”. Fazendo apelo à confiança, os parceiros tenderão a reduzir o comportamento oportunístico com a compreensão e a boa vontade existente. Os mesmos poderão ajustar-se mais rapidamente à dinâmica da envolvente e desenvolver relações colaborativas, mais próximas e com processos mais consolidados de geração de inteligência colectiva. Ainda a este respeito, a afirmação anterior é secundada por Rocha



(2008), quando a autora refere que a confiança serve ainda como incentivo para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos, perante circunstâncias adversas, permitindo-se ajustarem-se mais rapidamente e com menos conflito, às novas circunstâncias que os contratos de parceria, face à sua natureza incompleta, não previram. Para Reed (2001) citado por (Rocha, 2008), “a confiança é um mecanismo de coordenação baseado em valores compartilhados e em normas morais que dão suporte à cooperação e à colaboração colectivas dentro de ambientes incertos. As relações de confiança são baseadas num jogo institucionalizado de valores e normas, reforçando obrigações e expectativas compartilhadas entre actores sociais”. São atributos associados à confiança os seguintes:

- Previsibilidade
- Capital social
- Boa vontade
- Reciprocidade
- Confiabilidade
- Conhecimento
- Compreensão
- Integridade
- Ética
- Solidariedade

A reciprocidade é um conceito com força para se impor enquanto norma social subjacente às interacções entre agentes económicos, ou melhor, actores sociais, nos mais diversos planos.

• O papel da confiança no espaço inter-organizacional

A gestão de processos inter-organizacionais, típicos da inovação colectiva, é colocada perante vários desafios. Entre eles, existe a necessidade de efectivar equilíbrios frágeis entre cooperação e comportamentos oportunistas e entre interesses particulares e colectivos. Segundo Das e Teng (2001), confiança e controlo são indissociáveis e essenciais para o sucesso da relação, no contexto da sistematização dos papéis dos pares e do funcionamento do acordo. A confiança (“trust”) é o recurso nuclear neste tipo de coordenação. Também por este facto, é pertinente detalhar o seu significado e a sua robustez na padronização de comportamentos colectivos. Assim, a análise da confiança enquanto factor influenciador subjacente às decisões económicas de agentes, adquire importância central. Um dos pressupostos é que a confiança é um comportamento intencional que resulta de um conjunto de condições. Ou seja, não é de geração espontânea e, por conseguinte, deve ser melhor compreendido para se poder influenciar e reforçar o contexto de uma relação inter-organizacional com ambição de uma colaboração construtiva.



A confiança pode ser abordada a partir de duas abordagens diferentes:

- **Económica:** cálculo racional influenciando acções que faz apelo à confiança através da projecção de benefícios ou perdas potenciais. Conceito em linha com a motivação exógena.
- **Sociológica:** de carácter social, com base das experiências passadas, gerada igualmente em normas, valores e expectativas. Próxima da motivação intrínseca, associada ao núcleo interior composto por valores, crenças e referências, com base nas quais se exteriorizam os comportamentos.

Na mesma linha, da Cunha e Melo (2006) observa que a confiança é vista como a soma de aspectos racionais e sociais. Note-se que estas abordagens podem ser complementares – a confiança pode ser multifacetada (Henriques, Ribeiro, Veloso e Keating, 2010). A decisão de se confiar numa pessoa, grupo ou instituição, pode (1) combinar cognição, isto é uma avaliação objectiva do entendimento mútuo e projecção de comportamento futuro, (2) com elementos emocionais, subjectivos, ao nível da empatia, gerada muitas vezes inconscientemente (não entrando no detalhe sobre as técnicas de mimetismo comportamental). Segundo as conclusões do estudo de Rocha (2008), a presença de confiança não determina a formação e/ou a manutenção de uma parceria. Contudo, é uma variável actuante, sendo uma facilitadora de comportamentos relacionais mais fortes (resilientes), tornando as parcerias mais flexíveis. Ou seja, sugere-se que a confiança irá condicionar a natureza da parceria e o nível de trocas, emergindo assim como factor relevante no estudo dos relacionamentos colaborativos. Num mundo repleto de incertezas e complexidades, a confiança é o mecanismo mais apropriado para o “controlo” de redes interorganizacionais, pois encoraja a troca de informações confidenciais e reduz os custos de transacção entre empresas (Sydow, 1998 citado por Rocha, 2008). É claro que a confiança envolve um risco uma vez que se assume algum grau de interdependência. Em consequência, a confiança, o risco e o controlo do mesmo estão intimamente entrelaçados (Rocha, 2008). A natureza do controlo (que mitigue o risco relacional) irá variar – se existir uma base de confiança, o controlo tenderá a ser mais informal e menos comandado hierarquicamente, resultando no que alguns autores se referem como *dimensão moral*.

- **Várias tipologias de confiança**

Podem ser apontadas várias tipologias visando facilitar a compreensão do conceito em causa. Em correspondência, são reportadas as seguintes categorias:

- Segundo a intensidade da relação: Forte, Média, Fraca;
- Baseadas no Cálculo, no Conhecimento do Parceiro, nas Normas e Condutas estabelecidas;
- Consoante a base de formação: Cálculo, Conhecimento mútuo, União entre as Partes;
- Baseada na Boa vontade (*goodwill*) ou na Competência;



- Baseadas em Processos, Características ou Instituições.

Note-se que, aumentando o grau de informalidade e estabilidade psicológica, a confiança pode incentivar a troca de ideias e informação, proporcionando o clima favorável à socialização construtiva, necessário à criação de conhecimento – pré-condição da Inovação. Mas, para tal, é exigido uma troca intensa de conhecimento tácito e explícito, sendo certo que os fundamentos da gestão de conhecimento apontam que apenas uma articulação social complexa (consubstanciada na socialização) permite ancorar esse tipo de entrosamento genuíno e criativo. Ou seja, a confiança ascende a posição central num contexto de relacionamentos de elevada intensidade colaborativa. É neste quadro que se torna oportuno, e útil, detalhar o conceito multi-dimensional da Confiança.

- **As dimensões da Confiança**

Por ser um conceito multidimensional, a confiança pode apresentar vários significados (da Cunha e Melo, 2006). Nielsen (2004) propõe uma abordagem multi-dimensional sobre a confiança, apontando o seu papel singular nas fases de formação, implementação e evolução. Kellu, Schann e Joncas (2002) referem que o principal desafio no primeiro ano de acordo (de aliança) consiste precisamente das questões relacionais dos parceiros em causa. Para Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005), a confiança pode concretizar-se numa base frágil ou até ao atributo de resiliente; Rocha (2008) faz um levantamento de várias contribuições sintetizadas na próxima tabela:

Autor	Bases da Confiança
Lane (1998)	Cálculo Cognição Normas
Das e Teng (2001)	Boa vontade dos outros Competências dos Parceiros
Child (2001)	Cálculo Conhecimento União

Figura 2. 9 – Bases de Confiança. (Extraído de Rocha, 2008).

Com base em Rocha (2008), citando Lane (1998), Child (2001) e Neilsen (2004), é possível verificar três níveis diferentes de confiança, conforme representado na figura seguinte:

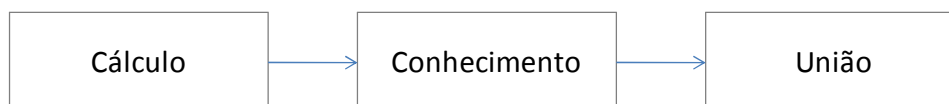


Figura 2.10 – Fases de Confiança. (Extraído de Rocha, 2008).



Consolidando as várias contribuições é possível distinguir as componentes da confiança:

- **Confiança operacional, calculista, racional:** este nível corresponde a um nível de confiança de base económica, material, mais de ordem tangível. A confiança operacional surge após um cálculo entre custo-benefício, assim justificando um relacionamento com base neste *output*. Suportada na avaliação dos recursos e/ou das competências do parceiros, é uma dimensão de ordem racional, que não imana de uma motivação intrínseca dos agentes envolvidos, que podem não partilhar valores ou compromissos afectivos, pelo menos nesta fase. Por esse motivo, digamos que é um entrosamento mais frágil porque decorre de uma interdependência operacional, apenas instrumental, mais de ordem material e por conseguinte volátil, não sendo constituída por uma ligação social ou emocional entre pares.
- **Confiança baseada em conhecimento, compromisso:** Os parceiros acumulam experiências de relacionamento mútuo e assim, com base neste tipo de conhecimento directo e histórico, verifica-se um reforço positivo. Neste quadro, o grau de entrosamento é fortalecido, a relação torna-se mais próxima e a partilha de conhecimento aumenta. À componente racional é acrescida uma dimensão de ordem social, reunindo-se os factores citados, historicamente relevantes que ficam inscritos na memória organizacional e no quadro de referência dos indivíduos envolvidos.
- **Confiança ao nível da união:** O terceiro nível representa “a existência de relacionamentos fortes, nos quais se compartilham identidades, valores e conceitos morais” (Rocha, 2008). A proximidade e a partilha do mesmo quadro de referência emocional, abre espaço para uma colaboração aberta e construtiva. Trata-se, portanto, de uma ligação assente em bases não efémeras, suportada por percepções de integridade e reciprocidade, numa atmosfera predominantemente imaterial onde a colaboração sucede. Confere ao relacionamento maior resiliência. A confiança não é apenas utilitária, nem apenas fortalecida num compromisso assumido. Incorpora ainda normas morais, partilha de expectativas e de uma visão comum, *uma imagem criadora de futuro*, colocando os interesses colectivos numa primeira ordem de prioridades.

A pré-existência da União liberta os processos cognitivos de forças de bloqueio (inerentes à interdependência), promovendo um clima positivo de reforço social, antecâmara da criação de conhecimento.

O desdobramento da Confiança nos termos citados é pertinente, uma vez que explica, pelo menos em parte, os diferentes níveis de maturidade do ponto de vista da colaboração entre *pares*.

- **Subdivisão da confiança em termos de contexto**



É possível articular outra subdivisão da confiança na óptica do contexto onde a mesma ocorre. Confiar é um verbo que representa um sentimento humano (Rocha, 2008), na prática decorrente de uma interacção entre duas ou mais pessoas. A partir deste ângulo social, de relações humanas, a contextualização nas Organizações exige outros níveis de abstracção. Neste âmbito, a confiança interpessoal pode ocorrer igualmente ao nível grupal, institucional e inter-organizacional, seguindo os patamares próprios do comportamento organizacional. Reforçando o âmbito inter-organizacional próprio do espaço colaborativo, na mesma linha, Barney e Hansen (1994) citados por da Cunha e Melo (2006) defendem que “a confiança inter-organizacional depende da confiança interpessoal entre indivíduos que ligam os sectores de fronteira das organizações. Isso evidencia, além dos aspectos institucionais, as relações afectivas e cognitivas que também estão presentes nas relações entre empresas”. Com o passar do tempo, estes padrões do relacionamento inter-pessoal acabam por se consolidar na memória organizacional e externalizam-se em processos interorganizacionais. Num pano de fundo mais lato, a confiança também está relacionada com os processos de institucionalização de uma dada sociedade (da Cunha e Melo, 2006); a confiança imana ainda das características de cultura nacional (Hofstede, 2003), com repercussões no tipo de organização social e na lógica de funcionamento das empresas: mais ou menos hierárquica; mais ou menos favorável à meritocracia; mais ou menos virada para a inovação, mais ou menos aberta ao diálogo construtivo.

Segundo Rocha (2008), em linha com o antecedente, podem ser identificados factores explicativos:

- **Características pessoais:** carácter, liderança através do exemplo, boa fé, integridade moral.
- **Mecanismos Institucionais:** que necessitam de aspectos de confiança para se estabelecerem; normas transparentes, equidade de actuação, previsibilidade, *goodwill* da marca;
- **Factores situacionais:** que impulsionam comportamentos fortes, baseados na confiança; sistema de justiça transparente e eficaz; capacidade de lidar com a incerteza (Hofstede, 2003).

A lógica de reciprocidade, equidade e cooperação, isto é da confiança, segundo Daskalakis, Kauffeld-Monz (2006), pode ser subdividida nas seguintes componentes:

- i. **Confiança generalizada:** disposição geral dos indivíduos para confiarem. Esta disposição é tributária de experiências passadas quer ao nível do quadro social de relacionamentos, quer ao nível do contexto económico⁵;

⁵ Podemos acrescentar que as características inatas dos indivíduos envolvidos igualmente contam, uma vez que o nosso comportamento é tributário, segundo a *Lei da Situação*, de uma função onde operam Personalidade e Contexto. Deste modo, relativamente à Personalidade, o altruísmo individual é uma



- ii. **Confiança específica:** confiança estabelecida no quadro de um relacionamento com outro parceiro. Este tipo de confiança emerge dessa interacção bilateral;
- iii. **Confiança institucional:** confiança decorrente do contexto institucional onde os agentes económicos se inserem, subjacente às interacções entre si.

É a combinação destes três factores que estão subjacentes no grau de confiança entre agentes económicos quando estes interagem. De notar igualmente que a confiança que se estabelece é dinâmica, conforme os mesmos autores assinalam. As condições que à partida aumentam ou refreiam o grau de confiança podem ser de ordem institucional ou ao nível das personalidades em presença. A percepção que cada um dos agentes forma sobre o grau de confiança decorre da sua experiência passada, da percepção sobre o relacionamento em causa, que pode ir evoluindo ao longo do tempo, bem como da base na informação adquirida no ambiente envolvente. “Whether, in the course of a relationship trust increases, remain static or declines, depends on how agents evaluate the developing situation.” “The evaluation then relies on a cognitive evaluation of the reciprocal behaviour of the cooperation partner on the (cognitive) interpretation of the signals being sent out by the partner” (Daskalakis, Kauffeld-Monz, 2006). O estabelecimento de uma relação de confiança é recursiva no sentido que se auto-alimenta. Podemos afirmar que se verificam círculos virtuosos em que mais confiança gera mais confiança. Atendendo ao ponto anterior sobre as trocas de conhecimento e a percepção dos agentes sobre a reciprocidade das mesmas, conclui-se que o papel da confiança é o de promover a transferência de conhecimento entre pares; o conhecimento por seu turno é a medida objectiva da avaliação sobre o comportamento recíproco e genuíno de colaboração. A confiança é, por conseguinte, uma componente essencial do *capital social* dos agentes económicos envolvidos num determinado relacionamento inter-organizacional. Deste modo, a interdependência entre confiança e transferência de conhecimento ou, em termos mais genéricos, entre capital social e gestão do conhecimento é um dado extremamente significativo. Os mesmos autores enunciam ainda que, justamente a confiança (capital social) e a transferência de conhecimento (gestão de conhecimento) entre pares, são elementos necessários ao sucesso do processo de inovação colectiva.

- **Factores Estruturais e Confiança**

Rocha (2008) aponta seis factores estruturais que podem incentivar a constituição de confiança entre pares ou reforçá-la. A par com a descrição dos conceitos, iremos acrescentar outras definições, assim

característica que favorece a partilha incondicional, geradora de reciprocidade e, por conseguinte, de confiança.



como a noção se o factor em causa coloca-se ao nível interno, na relação diádica com o par ou numa óptica mais alargada relação-rede.

- Frequência de comunicação e abertura entre empresas: a repetição de processos de comunicação e a troca aberta de informação aumenta a possibilidade de constituição de confiança e a proximidade; numa perspectiva diádica de relacionamento aumentará a oportunidade de demonstração de competência e confiabilidade – pessoal ou institucional;
- Multiplicidade de relações na rede: o que possibilita a relação com diversos actores e, consequentemente, a troca de informações, conhecimento e produtos diferentes; este factor já ocorre na óptica relação-rede,
- Dedicação dos actores no relacionamento: a continuidade confere expectativa de mais previsibilidade, decisiva para o comportamento cooperativo; numa lógica temporal de relação diádica;
- Equilíbrio entre Autonomia e Dependência: Relações de relativa autonomia não necessitarão de confiança para manterem laços, neste cenário, fracos. Inversamente, maior interdependência exigirá maior confiança, uma vez que é reconhecido o risco como subjacente a esse maior entrosamento entre entidades.
- Número de empresas: O número mais selectivo de empresas em rede é igualmente elemento facilitador de relações mais próximas, de maior estabilidade, terreno fértil para que a confiança ascenda a patamar de interesse estratégico. Para além disto, a maior selectividade aumentará a probabilidade de maior similaridade entre empresas. Ainda a este respeito, propriedades estruturais de maturidade análoga entre empresas, como são exemplos normas e directrizes, pode favorecer o desenvolvimento de relacionamentos.
- Âmbito do Campo Inter-Organizacional: Se o âmbito da rede for mais delimitado maior será a oportunidade de maior densidade entre pares e nessa medida ser desenvolvida uma relação mais próxima, base para a constituição de confiança.

2.3 Fontes de competitividade das empresas e as relações inter-organizacionais

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) analisam o impacto estratégico das redes e procuram justificar por esta via as diferenças de produtividade e de performance operacional. Os mesmos autores referem que tradicionalmente a análise estratégica das empresas parte de um ponto de vista *atomista*, isto é, em que a unidade de estudo é a empresa isoladamente considerada. Neste pressuposto, identificam-se duas linhas programáticas dominantes: a escola que estuda as forças competitivas da indústria (escola porteriana) e a escola que fundamenta as vantagens competitivas no interior da empresa, tendo como



foco os recursos e capacidades (críticas) internas - teoria baseada nos recursos. Veremos como a abordagem relacional concilia visões divergentes e coloca em destaque a obtenção de vantagens competitivas por via dos relacionamentos inter-organizacionais.

- **Porter e o determinismo Ambiental**

A análise estratégica baseada na estrutura da indústria, lógica estabelecida principalmente por Porter (1985) perdura nos dias de hoje, baseando-se na procura do correcto alinhamento da empresa face à envolvente externa do sector de actividade em causa. Mediante a leitura estratégica das forças competitivas e o posicionamento proficiente da empresa, seria possível projectar o modelo competitivo mais correcto a adoptar. Ou seja, na escola *porteriana*, dado uma determinada posição num sector competitivo, a empresa deverá procurar estruturar o conhecimento relativo ao exterior, às forças competitivas actuais e potenciais, culminando com a fixação de um posicionamento estratégico “ótimo” conducente a vantagens competitivas. Este foi o paradigma dominante na estratégia empresarial correspondendo ao denominado “determinismo ambiental” – também designada por *outside in*. Todavia, os ensinamentos consolidados por Porter (1985, 1996) foram sendo criticados na premissa de que, em função da dinâmica crescente, a organização e o ambiente externo interpenetram-se de forma intensa, não sendo fácil (nem próprio) a segregação perfeita dos dois ambientes para análises independentes (Júnior, 2007).

- **Visão baseada em recursos - RBV**

A gestão estratégica evoluiu fundamentalmente em torno de uma nova abordagem – a visão baseada nos recursos. Actualmente, a teoria *resource based view* (RBV) rivaliza com a tradicional escola estratégica de influência porteriana, sendo que a RBV propõe como foco de análise não o exterior mas sim o interior da empresa, designadamente os seus recursos estratégicos (geradores de competências centrais) – tendo sido projectada por, entre outros, por Barney (1991), no seguimento da obra de Penrose. De forma significativa, Kor e Mahoney (2004) argumentam que a obra de Penrose de 1959 (*The theory of the growth firm*) foi uma das mais marcantes da segunda metade do século XX, fazendo a ponte entre gestão estratégica e a economia das organizações, precisamente o elo que pretendemos discernir no caso das redes de parcerias enquanto opção de estruturação de actividades económicas e respectivas implicações para a gestão. Contrariamente a Porter, na abordagem RBV o foco transita para dentro da própria empresa, declarando-se o ambiente externo como mais ou menos neutral – fazendo prevalecer uma visão *inside out*. A vantagem competitiva decorre da posse e utilização eficiente e eficaz de recursos internos desde que os mesmos tenham valor, sejam raros, inimitáveis e dificilmente substituíveis (Barney, 1991). Correspondendo a estes critérios, sendo eles específicos da empresa e dificilmente imitáveis, serão por conseguinte determinantes para a *performance* da organização uma vez que a capacitam a explorar as oportunidade de mercado. Em complemento, diversos autores realçaram a consideração



prévia sobre os recursos centrais da empresa, isto é, aqueles que, do conjunto dos recursos internos da empresa, alavancam as capacidades críticas (*core business*). Resumindo, fundamentalmente as fontes de vantagem competitivas dependem dos recursos críticos que continuamente conduzem à obtenção de competências centrais ou à sua renovação. Neste prisma de análise, o posicionamento estratégico terá apenas um valor secundário e segundo Júnior (2007) o posicionamento adequado “dá-se na medida da resposta a questões como: quais são os recursos centrais da empresa; como ela pode aumentar e alavancar capacidades críticas; e em que áreas é desejável desenvolver novas competências”. Note-se que os recursos críticos devem ser específicos, isto é, não podem ser homogêneos nem transferidos facilmente de uma empresa para outra. Por outras palavras, serão activos críticos ou estratégicos aqueles que são “não-negociáveis, não-imitáveis e não-substituíveis” Júnior (2007), sendo que muitas das vezes podem não ser materiais. Implicam a implementação de processos de aprendizagem colectiva e o desenvolvimento interno.

○ **Capacidades Dinâmicas (e a orientação ao conhecimento)**

As Capacidades Dinâmicas são uma evolução da RBV e tem como foco a questão de como as organizações reagem/actual perante ambientes envolventes em mudança. As capacidades dinâmicas são um conceito multi-dimensional, difuso, que tem sido objecto de proliferação de definições e diversas ópticas de análise (Barreto, 2010). Uma das premissas desta visão consiste na necessidade de relacionar, de forma mais eficaz do que as escolas anteriores, as decisões estratégicas das empresas e o contexto envolvente, sendo que este último é caracterizado por mudanças inquestionáveis, de maior rapidez e amplitude. Neste contexto, as empresas têm cada vez mais dificuldade em obter vantagens competitivas que perdurem no tempo; devem ser geridas não visando obter “um patamar de chegada”, mas sim “vários pontos de partida”. Por outras palavras, devem estar preparadas para alcançarem vantagens competitivas de forma sucessiva e de acordo com a envolvente em transformação, partindo para sucessivamente novos ciclos de compreensão/adaptação/actuação, em movimento contínuo (de semi-equilíbrio). O sistema de resposta das empresas a esta exigência de dinamismo de gestão, em que as ofertas de valor de sucesso são “alvos em movimento”, apenas episodicamente obtidos e em que a correspondente vantagem competitiva é mais efémera, assentará em capacidades dinâmicas que habilitará a gestão a uma adaptação sistemática ao exterior e uma renovação de práticas de acordo com as novas exigências. Esta é uma visão que estende os conceitos da teoria RBV (baseada em recursos). A vantagem competitiva decorrerá da conjugação de recursos e de capacidades das empresas, geridos em combinação e complementaridade. Na medida em que este conjunto de recursos e capacidades possam manter-se distintivos (não copiáveis), então serão fonte de vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas aprofundam esta noção retirando a carga estática da afirmação anterior,



sublinhando a exigência de uma renovação precisamente dos recursos e capacidades distintivas, de forma sistemática, perante uma envolvente em mudança acelerada onde as empresas se movem.

Conforme Mooler, Svahn, Rajala e Tuominen (2002), a principal questão em discussão relativamente às capacidades dinâmicas tem a ver como as empresas integram, reconfiguram, renovam e transferem os seus recursos, numa visão interna, onde os relacionamentos externos são colocados numa lógica auxiliar. Várias definições foram sendo avançadas sobre as capacidades dinâmicas (Barreto, 2010), desde o trabalho original de Teece e Pisano (1994).

Com base na compilação de Barreto (2010) é possível realçar os seguintes elementos:

- Incluem competências internas e externas;
- Constituem processos para a reacção e proacção da empresa em interacção constante;
- É um padrão de aprendizagem consistente que cria ou altera as rotinas operacionais;
- É uma meta-capacidade – a sua realização confere às empresas novas competências e capacidades;
- É um conceito que pode ser visto como Capacidade(s) mas igualmente como um processo (Fluxo).

Outro ponto importante é assinalar o tipo de contexto em que as *Capacidades Dinâmicas* se tornam relevantes. Inicialmente, o conceito teria especial pertinência em ambiente de alta volatilidade, abertos à concorrência internacional, onde a tecnologia se caracterizaria por mudanças constantes e onde o sistema regulatório/institucional estaria em disrupção. Para além destes ambientes hiper-competitivos ou hiper-acelerados, diversos autores vieram afirmar que também em ambientes moderadamente dinâmicos, ou seja em mercados em mudança mas que a mesma segue um padrão mais linear, menos radical do que o anterior descrito, as capacidades dinâmicas serão estrategicamente relevantes. Barreto (2010) enuncia outro ângulo da análise – os seus mecanismos e práticas de desenvolvimento. Conforme atrás referido, a ênfase em processos de aprendizagem consistente tem vindo a ser afirmada. Para a criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas, concorrem processos cognitivos onde se incluem a articulação de conhecimento, a codificação de conhecimento, abertura ao exterior e abertura à aprendizagem pela tentativa-erro, entre outros. Outra discussão tem a ver se as capacidades dinâmicas são uma idiosincrasia, ou seja, contextuais, intrínsecos às empresas, dependendo de forma difusa da história, comportamentos, investimentos, em suma da *alma* das organizações. Por outro lado, podem ser observados algumas capacidades transversais a várias empresas, possibilitando a detecção de *boas práticas* a este nível. Convergindo estas duas visões, não existem capacidades dinâmicas “universais”; as mesmas são idiosincráticas nos seus detalhes. Porém, existem processos comuns que, não podendo ser adoptados acriticamente como *boas práticas*, permitem, pelo menos, reconhecer *más práticas* a evitar



neste contexto de desenvolvimento organizacional. As capacidades dinâmicas emergem e sublinham o contexto de valorização de factores intangíveis enquanto fontes de criação de valor, aumentando o papel da dimensão *soft* das empresas, do conhecimento tácito, de toda a atmosfera de gestão que, não sendo visível à superfície (seguindo a metáfora do iceberg das organizações), é a mais decisiva na dinâmica, capacidade criadora e motivação de todos os actores (e autores) organizacionais.

No que concerne à sua definição “operacional”, Barreto (2010) sugere o seguinte: “A dynamic capability is the firm’s potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.” É uma definição construída fazendo apelo a relações de vários factores, resultando num conceito agregado em que não se poderá isolar as partes constitutivas. Com base na definição de Teece (2007) as Capacidades Dinâmicas são compostas pelas capacidades de:

- (a) Sentir (*Sense and shape*) oportunidades e ameaças;
- (b) Concretizar oportunidades (*Seize opportunities*);
- (c) Reconfigurar activos intangíveis ou tangíveis, rumo à competitividade (“enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise’s intangible and tangible assets”. Teece, 2007).

Note-se que nesta definição temos em (1) primeiro lugar a capacidade de *sense making* da envolvente, fundamental no processo de Mudança Estratégica onde impera a reacção em tempo útil perante alterações contextuais, como também a capacidade de antecipação a este movimento face a um quadro de *interpretação* estratégica dos vários sinais apreendidos⁶. Em termos de mudança estratégica, este conceito é característico da fase *Descongelar*, quebrando paradigmas anteriores. O segundo momento tem a ver com (2) a apropriação da oportunidade de mudança. Esta é precedente à concretização e envolve a compreensão e interiorização dos sinais externos captados. É uma capacidade altamente contextual uma vez que a lógica dominante, influenciada por um amplo conjunto de factores, irá condicionar a leitura dos *factos* apresentados. A apropriação da oportunidade dependerá da capacidade cognitiva dos agentes organizacionais envolvidos, assim como das relações externas que a empresa concretiza (sensores), ampliando o número e qualidade dos significados que consegue captar da envolvente⁷. Por último, teremos a (3) Capacidade de *agir*, ao nível da Mudança Operacional, abrindo

⁶ Existem várias ferramentas de Mudança estratégica (vide Planeamento de Cenários conforme descritos por Shell (2008) e várias disciplinas como por exemplo a *Competitive Intelligence* (Amaral, 2008).

⁷ Veremos que esta etapa encontra aderência com a definição de *Capacidade Absortiva*; esta será desenvolvida adiante neste relatório ao nível da Dimensão Conhecimento.



espaço para múltiplos factores promotores de adesão, rumo à renovação e transformação de práticas. Esta mudança deve ser gerida, em função dos objectivos de negócio fixados e à situação mais *hard* (tangível e local) ou mais *soft* (complexa e difusa), segundo a definição sugerida pelo instrumento *Tropic Factores* (Senior, 2001). Em síntese, as *Capacidades Dinâmicas*, sendo próprias de cenários de uma envolvente em mudança, por um lado conferem importância a factores internos que devem ser reajustados ao longo do tempo e valorizam o papel dos intangíveis ao longo do tempo. Por outro, sublinhando a abertura ao exterior e a capacidade de mudança, reforça o interesse nas interações colaborativas enquanto *inputs* quer para o descongelamento das empresas (actuam como sensores perante oportunidades transmitidas com maior qualidade e amplitude), quer para a apropriação das mesmas através da conjugação de significados partilhados.

2.3.1 A criação de valor no espaço inter-organizacional

O foco nos relacionamentos inter-organizacionais (estratégicos) não é uma abordagem comumente seguida no estudo das vantagens competitivas. Contudo, diversos autores têm vindo a sugerir esta nova visualização, acompanhando a progressão e amplitude das redes de empresas, perante a complexidade e incerteza do panorama competitivo. À luz de um contexto de múltiplas interdependências entre agentes económicos, emerge a necessidade de uma nova síntese explicativa das capacidades de criação de valor empresarial, sendo esta uma matéria central e não periférica.

- **Perspectiva da aprendizagem**

Se as vantagens competitivas são transitórias por natureza, os recursos que as suportam também não serão eternos. O ponto fundamental das capacidades dinâmicas assenta na necessidade de renovação continuada dos recursos e competências estratégicas, num quadro caracterizado com taxas de mudança crescentes próprias do cenário *schumpeteriano* de funcionamentos dos mercados concorrenciais - “Our approach is especially relevant in a Schumpeterian world of innovation-based competition, price/performance rivalry, increascing returms, and the “Creative destruction” of existing competences”. (Teece, Pisano e Schuen,1997). Neste contexto, são incontornáveis os temas da aprendizagem organizacional e o papel-chave da gestão para a construção de uma atmosfera de partilha, criação e integração de conhecimento e novas formas de funcionar. Este efeito agregado condiciona o quadro de referência das empresas em função do seu contexto de relacionamentos. Ainda a este respeito, sublinhando-se o valor do conhecimento tácito e os meios de transferência que exigem proximidade de contacto (Nooteboom, 1995), as parcerias são activos indispensáveis à aprendizagem no quadro do desenvolvimento competitivo. “São os processos de aprendizagem colectiva, especialmente aqueles que envolvem a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de



tecnologias.” Júnior (2007). A noção de activos ou recursos físicos é superada, sendo valorizados os recursos intangíveis, designadamente a comunicação, envolvimento, negociação de compromissos, mobilização interna, partilha de conhecimento, relações inter-pessoais, cultura, etc. Aos processos formais são aliados processos de ordem informal, tão ao mais decisivos do que os primeiros. Estas capacidades de criação de valor, intrínsecas à natureza das empresas, explicam a manutenção da heterogeneidade de performance: mesmo quando algum conjunto de recursos tangíveis, nomeadamente técnicos, se encontra operacional em empresas competidoras similares, os resultados finais podem ser diversos em função de toda a atmosfera de gestão vivida (*soft*, de cariz social), que é única e sempre contextual. Para Júnior (2007) “ O que torna a empresa heterogénea são as suas capacidades, únicas e impossíveis de imitação, que se constituem nas verdadeiras fontes de vantagem competitiva”. Estes factores diferenciadores são complexos uma vez que resultam da interacção entre indivíduos e adesão dos mesmos aos processos de mudança estratégica ou operacional, numa dinâmica singular, não escalável nem controlável inteiramente (no conceito das organizações enquanto sistemas complexos adaptativos). Na óptica das capacidades dinâmicas, a vantagem sustenta-se quando as capacidades organizacionais estão altamente enraizadas na cultura da empresa e são idiossincráticas e específicas à firma. Ou seja, não são adquiridas nem transaccionadas no mercado, e são de difícil imitação e transferência para outras empresas. Na óptica das teorias de gestão de conhecimento, o contexto cultural propício à criação de conhecimento, ascende ao patamar estratégico reconhecido como o recurso mais importante na geração de valor da empresa.

- **Uma nova visão integrada e relacional**

A visão dos custos de transacção para a análise estratégica não é suficiente num contexto das economias modernas, caracterizadas pela globalização, intensidade competitiva, complexidade tecnológica e maior dinamismo. Impõem-se reunir os aspectos relativos às trocas (*exchange-side*), abordados pelos custos de transacção, nomeadamente as razões que justificam os relacionamentos no espaço *inter*, com a análise da produção económica de valor (*production-side*) compreendendo a aprendizagem, as capacidades e a inovação. De outro modo, os custos de transacção centram-se no fim (que relações com exterior deverão ser privilegiadas ou quais deverão ser internalizadas), enquanto que a visão das capacidades/competências enfatiza o processo (como o valor é criado). Estas perspectivas são distintas mas complementares. Argyres e Zenger (2010) referem precisamente que a perspectiva económica (presente na teoria dos custos de transacção) e a estratégica (mais perto da visão das Capacidades) estão dinamicamente interligadas, sugerindo que as mesmas devem ser conciliadas, rumo a uma nova luz sobre a compreensão das decisões sobre as fronteiras organizacionais e o seu relacionamento no espaço *inter*. A visão das Capacidades/Competências (aprendizagem, inovação e capacidades) aliada à eficiência económica das estruturas de *governance* (custos de transacção), será



uma síntese virtuosa com força explicativa sobre o funcionamento integrado das relações no espaço *inter*. Esta síntese, que se procura alcançar, tem como propósito explicar o comportamento das organizações relativamente ao tipo de relacionamento que têm com o exterior, designadamente (1) que actividades internalizam ou externalizam, (2) de que forma se relacionam com o exterior, (3) que competências assumem como distintivas e (4) como perspectivam a sua sustentabilidade. Enquanto que a TCE afirma que as organizações determinam as suas fronteiras, isto é as actividades que internalizam ou externalizam, com base no racional económico medido em termos de custos de transacção (conjunto de custos *ex-ante* e *ex-post* de condução de transacções económicas), a visão da *capacidades* defende que essa decisão é tomada com base na avaliação das capacidades/competências internas que são mais decisivas e superiormente conduzidas na empresa, por comparação com eventuais entidades externas. Conforme argumentado por Argyres e Zenger (2010), estas visões não são mutuamente exclusivas. De facto, a externalização de actividades não deve ter como único critério o custo. É necessário uma componente estratégica de afirmação de quais as capacidades/competências que irão ser distintivas e por conseguinte devem estar internalizadas, sendo objecto de especialização e foco de gestão. Mas, ao mesmo tempo, essa decisão crítica de *foco estratégico*, necessita, explicitamente ou implicitamente, de conter a noção da economicidade dessa direcção, ou seja, de considerar, em algum ponto do tempo, os custos de transacção. Ainda a este respeito, Alm e McKelvey (2000) observam que a TCE foi extendida e modificada de modo a incluir o papel da aprendizagem e do conhecimento, colocando em destaque os factores intangíveis nas decisões empresariais. Em termos práticos, consideremos a gestão de sistemas de informação (SI). Uma das ferramentas básicas da visão da gestão da informação é a matriz de MacFarlan (1984), onde se diferenciam os vários sistemas de informação com base em dois eixos: criticidade dos mesmos para o modelo de funcionamento actual; criticidade dos mesmos na produção de vantagem competitiva futura. Os quatro quadrantes desta matriz definem tipos de SI de valor diferente: Suporte, Operacionais, Estratégicos, Potenciais. Para cada um dos quadrantes são assinalados os critérios de decisão que vão ditar o respectivo modelo de gestão. Por exemplo, um SI no quadrante Suporte deverá ser gerido tem como principal prioridade a redução de custo; já um SI posicionado no quadro Estratégico deverá ser gerido tendo como critério o tempo de implementação, que confira verdadeira vantagem temporal da diferenciação-alvo. Ou seja, o critério de gestão de sistemas de informação não é apenas o preço. Numa consideração inicial, o *outsourcing* total de SI seria possível de efectuar, sem reservas, visando uma maior eficiência económica. Mas, conforme MacFarlan relembra com propriedade, para além desta visão existe a decisão de avaliar estrategicamente quais os SI em que se deverá apostar, diferenciando-os, independentemente de existirem opções de externalização economicamente mais favoráveis. De forma mais global, os ganhos por via de economias de escala, que estão na base de decisões economicamente mais rentáveis da externalização, não são absolutos; deve



ser igualmente contemplada a incorporação de factores estratégicos associados às capacidades *core*. Assim, para além da discussão sobre qual a melhor alocação dos recursos existentes (internamente ou não), a análise deverá centrar-se em paralelo na melhor forma de utilizar e gerar recursos e conhecimento, numa perspectiva dinâmica.

- **A visão relacional (*Relational-view*)**

Para além destas escolas estratégicas, outra teoria emerge no panorama organizacional. Segundo Duschek (2004), Gulati (2001), Dyer e Hatch (2006), Noteboom (2004), existe uma nova proposta de análise estratégica, ainda em expansão e consolidação, que assenta não no foco na empresa isolada mas sim na análise da rede de relacionamentos. A visão relacional (*relational view* ou *network-focused view*) partindo de pressupostos diferentes para o estudo da criação de valor, faz apelo à visão do posicionamento estratégico e às capacidades dinâmicas, reunindo estas abordagens no quadro *inter*. Para além da análise do impacto das redes pela óptica *porteriana* ou pela teoria baseada em recursos (da qual a visão das Capacidades Dinâmicas pode ser interpretada como uma extensão) diversos autores vão mais além e propõe uma visão alternativa. De facto Júnior (2007), sobre o tema, refere que “novas abordagens são necessárias para entender o comportamento das empresas na busca do desenvolvimento de suas competências organizacionais, pois existe ampla variedade de modos de coordenação entre unidades económicas”. Esta questão decorre igualmente do debate se as redes seriam uma “forma híbrida de organização” no ponto intermédio de internalização de actividades no seio da empresa e a opção de externalizar actividades mediante a transacção, pura e simples, no mercado. Conforme referido, para além desta visão “híbrida” existem autores que referem as redes como uma alternativa autónoma, de coordenação de actividades – ou seja a perspectiva *besides*.

Quer a teoria dos custos de transacção (TCE), quer a visão das Capacidades Dinâmicas não explicitam um quadro inter-organizacional de relacionamentos. Em correspondência, deveremos efectuar algumas considerações adicionais que coloquem no ângulo de análise *inter* a compreensão das decisões sobre actividades económicas, mecanismos de *governance* e fontes de criação de valor na perspectiva colaborativa. Já foi referido que a combinação da minimização dos custos de transacção com o dinamismo económico próprio do quadro competitivo actual parece-nos indispensável, fazendo convergir as duas áreas conceptuais citadas. Neste espaço mais dinâmico, a colaboração é um meio de aceleração das estratégias de inovação, particularmente em áreas onde tecnologias e mercados podem ser caracterizados por elevados níveis de mudança e de incerteza. O espaço inter-organizacional deve contemplar o estudo da aprendizagem e da gestão do conhecimento, uma vez que estes dois componentes irão condicionar o tipo de comportamento colaborativo expectável (em função da Inovação que se deseja alcançar) e, em correspondência, a forma como os parceiros vão configurar os seus relacionamentos. No espaço inter-organizacional os Parceiros são necessários para a lógica da



aprendizagem, uma vez que são fontes de novidade e diversidade, antecâmara para a Inovação. O papel do espaço inter-organizacional como um *hub* de informação sobre o quadro competitivo merece ser colocado em destaque. Com efeito, a sua função é instrumental para resolver um paradoxo do actual panorama competitivo. Por um lado, num ambiente turbulento e de incerteza, a necessidade de um foco estratégico, ou seja de as empresas especializarem-se fortemente em actividades distintivas é um imperativo competitivo. Mas por outro, a mesma incerteza e volatilidade exigem que as empresas detenham um conjunto alargado de competências e conhecimento que lhes permitam um ajustamento eficaz à dinâmica da envolvente. As empresas necessitam de se especializarem nas suas *core competences*, ao mesmo tempo que se exige que demonstrem a abertura suficiente para manterem o contacto com o sentimento dos mercados, isto é, de percepcionarem, interpretarem e avaliarem operacionalmente as condições externas em transformação. (Alm e McKelvey, 2000). Segundo Nooteboom (1995), uma forma de conciliar estas duas pressões de sinal contrário é precisamente aliar o foco nas *core competences* com um posicionamento no espaço inter-organizacional que permita às empresas, em rede com Parceiros, estarem permeáveis à dinâmica dos mercados e edificarem, eventualmente em conjunto, estratégias de desenvolvimento competitivo no quadro colaborativo. Foi salientado, no quadro das capacidades dinâmicas, a importância de factores intangíveis, nomeadamente conhecimento, para o desenvolvimento de competências distintivas. Na lógica do espaço inter-organizacional, a escolha que as empresas devem fazer será entre desenvolver e produzir um produto *core* internamente, isoladamente apenas com meios próprios, ou, através de relacionamentos colaborativos, efectuar esse desenvolvimento externamente. É claro que esta escolha estará dependente no grau de especificidade do conhecimento a incorporar no produto/serviço. E, em bom rigor, estas escolhas não são mutuamente exclusivas, assinalando-se um *mix* entre conhecimento interno específico e incorporação de conhecimento de parceiros nas estratégias de inovação. Mooler, Svahn, Rajala e Tuominen (2002) descrevem um *continuum* de sistemas de valor, desde configurações estatísticas até emergentes, passando por um estágio intermédio onde os relacionamentos *inter* são entendidos na lógica das capacidades dinâmicas, mas num quadro de desafios incrementais, não negligenciando a procura de soluções mais eficientes economicamente.

- **A importância da abordagem relacional (*Relational-view*)**

Nesta abordagem, salienta-se que com base nos relacionamentos inter-firma os recursos internos podem ser potencializados e o seu posicionamento no mercado fortalecido, sendo portanto fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim a capacidade relacional funciona como um mecanismo de acesso a valências distintivas criadoras de valor, por via de uma metodologia de colaboração formulada e executada nesse sentido estratégico.



A posição de superioridade competitiva por via do relacionamento inter-firma só é obtido através de uma colaboração estrategicamente desenhada para o efeito. Dyer e Singh (1998) enunciam factores que irão ligar colaborativamente empresas de modo a determinar os ganhos relacionais, sendo estes:

- Activos específicos;
 - Duração
 - Volume das transacções entre parceiros
- Rotinas de partilha de conhecimento;
 - Capacidade de absorção do conhecimento
 - Incentivos para encorajar a transparência e desencorajar o oportunismo
- Recursos e capacidades complementares;
 - Capacidade de identificar e avaliar complementariedades potenciais
 - Capacidades organizacionais para aceder e beneficiar de recursos e competências complementares
- Métodos de *governance* eficazes.
 - Capacidade de implementar mecanismos não unilaterais, orientados ao comando-controlo
 - Capacidade de aliar mecanismos de *governance* formal e informal

Esta é uma visão fundamental do espaço inter-organizacional enquanto opção com elevado potencial de criação de riqueza. Enfatiza o investimento em capacidades relacionais, colocando em destaque as rotinas de partilha de conhecimento entre pares, a complementaridade entre parceiros e métodos de coordenação eficazes que atendam à natureza não exclusivamente transaccional da parceria.

Deste modo, as parcerias na sua dimensão de eficiência estática, determinadas pela racionalidade de minimização de custos de organização e transacção, próprios do pensamento neoclássica, adquirem uma maior amplitude, significado e campos de análise. As parcerias deixam de ser entendidas como uma escolha racional mas como (também) uma escolha subjectiva, assente em factores *soft* como a aprendizagem, capacidade de absorção de conhecimento, rotinas internas e métodos de coordenação que mobilizem uma acção necessariamente colectiva.

- **Será que os “network resources” são imitáveis e, nesse caso, não produzem vantagem competitiva?**

Colocar a obtenção de vantagens competitivas num quadro colaborativo e inter-dependente coloca desafios importantes. As fontes de vantagem competitiva por definição não podem ser facilmente copiáveis ou *fungíveis* - ou que aparentemente não acontecerá num contexto colaborativo.

A questão é pertinente na medida em que Porter (1996) afirma que a vantagem estratégia de uma empresa depende da sua capacidade de estabelecer uma diferença competitiva (assente numa das três



estratégias genéricas por si enunciadas), e se, ao mesmo tempo, se conseguir preservá-la dos seus rivais. Será então que o acesso e partilha de recursos entre empresas, mesmo sendo fonte geradora de criação de valor, pode ser preservada dos rivais e deste modo afirmar-se, de facto, como de valor estratégico? Para Dyer e Hatch (2006) as redes de parcerias podem ser considerados como um recurso inimitável, tanto pela complexidade implícita na sua estruturação, como pela intangibilidade de alguns dos processos de criação de valor. São disso exemplo a dificuldade de transferência de conhecimento de um parceiro para o seio da empresa, uma vez que este movimento é tributário quer da capacidade de *absorção* do conhecimento quer da operacionalização desse conhecimento em rotinas, novos produtos ou novos factores de qualidade, em tempo útil. Os mesmos autores referem que “The difficulties of adopting a bundle of routines represent a key piece in the puzzle of why network resources are not easily imitated.” Uma vez que a transferência de conhecimento entre pares é altamente contextual, isto é depende de um vasto conjunto de factores relacionais e cognitivos, a vantagem relacional entre duas entidades não é facilmente replicável para uma terceira entidade. Assumindo esta raiz, fundamenta-se que a colaboração estratégica, de facto, pode ser traduzida em valor.

A criticidade deste ponto de discussão sobre se o valor gerado colaborativo pode ou não ser imitável, justifica a reflexão continuada que se descreve nos pontos seguintes.

- **Competir com base no valor e conhecimento gerado/partilhado em rede**

Uma das áreas de risco associada à colaboração entre empresas está relacionada com a estratégia e em especial com a sustentabilidade de vantagens competitivas. Porter (2001) equaciona sobre a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva em parceria, quando uma das condições da manutenção da mesma é o isolamento da fonte de vantagem competitiva face ao exterior (*o segredo é a alma do negócio*). Já anteriormente debatido genericamente, designadamente entre os defensores da teoria dos recursos (RBV) vs. apoiantes da teoria das capacidades dinâmicas, a questão da apropriação indevida das vantagens competitivas e a sua difusão, oportunística ou não, das mesmas por algum dos parceiros, torna-se pertinente. Por exemplo, Porter (2001) salienta a possibilidade dos fornecedores utilizarem o conhecimento adquirido nos processos de integração tecnológica e de processos, em benefício de outras empresas eventualmente concorrentes da empresa focal em causa. Esta questão realçada não é negligenciável. Neste cenário, era apontado uma impossibilidade estrutural de criação de vantagem competitiva por parte das estratégias cooperativas que, desta feita, seriam inconsequentes – logo irrelevantes estrategicamente.

- **A especificidade do ambiente colaborativo sugere a sustentação da vantagem**

A partilha de conhecimento entre pares pode propiciar vantagem competitiva ou esta vai ser apropriada por outras entidades, esbatendo-se assim a vantagem inicial? Se a partilha de conhecimento entre pares



acontece e é significativa e não se trata de uma relação exclusiva, em tese esse *know-how* pode ser transferido para outras entidades. Logo, a vantagem competitiva inicial gerada na relação inter-organizacional original rapidamente irá esbater-se uma vez que será apropriada por outras entidades rivais. Neste cenário, não existirá incentivo à partilha de conhecimento com entidades externa uma vez que, mesmo sendo reconhecido que este processo pode gerar vantagens competitivas, não se conseguirá controlar a “exclusividade” que garantirá “monopólio” e respectivas rendas superiores por esta via. Acontece que o cenário edificado anteriormente está enviesado por alguns pressupostos que podem não se verificar. Se o sistema relacional entre duas ou mais entidades for dinâmico, alterando-se algumas condições de partida, ou apenas uma, o resultado final poderá ser substancialmente diferente. Em primeiro lugar, temos de detalhar a questão de como se procede à transferência do conhecimento adquirido num contexto colaborativo. Será que a difusão para outros contextos fora da relação inter-organizacional original é linear? Ou podem existir barreiras a que essa transferência ocorra ou pelo menos que a dificulte no tempo, tornando-a obsoleta e por conseguinte estrategicamente irrelevante? Depois teremos de analisar se o conhecimento adquirido no contexto entre pares pode ser transferido “sem perder qualidades” ou se o mesmo é intrinsecamente contextual, isto é, depende essencialmente de processos inter-organizacionais dificilmente imitáveis por outras entidades. Segundo Dyer e Hatch (2006) a partilha de conhecimento estrategicamente relevante depende da existência de capacidades altamente contextuais, próprias do ambiente colaborativo original entre pares (*relation-specific*) e por conseguinte não são facilmente escaláveis, no sentido de se transporem para outros contextos de forma eficaz. Os mesmos autores também identificam e reportam um conjunto de barreiras à transferência de conhecimento, sendo que essas forças impedem à apropriação de terceiros, em tempo útil e em profundidade, das vantagens de conhecimento obtidas. Como resultado, face às considerações anteriores, a partilha de conhecimento entre pares pode propiciar vantagem competitiva e esta pode ser sustentável. Concluindo, é o mecanismo central da colaboração estratégica, de cariz intangível, onde operam relações sociais e combinação de recursos, formando um contexto colaborativo complexo, não replicável, que fundamenta de forma sólida a não apropriação indevida das vantagens competitivas por via colaborativa, apontando-se caminhos de mitigação deste risco. Com efeito, existindo o risco de apropriação indevida da vantagem construída colectivamente, constata-se que, quer em termos de conteúdo quer ao nível de processo, é possível não só a criação de vantagens competitivas em rede, como também a sua manutenção das mesmas no tempo (tendo sempre em consideração o seu carácter efémero, próprio de uma economia dinâmica e em competição aberta). Assim, a estratégia de cooperação deve à partida prever o risco de apropriação indevida, mitigando este cenário através de um modelo de gestão adequado, assente em processos sociais que reforcem os compromissos entre pares e que fomentem o interesse de estabelecimento de uma genuína estratégia ganhadora para ambas as



partes, maximizadora do valor criado, rumo a patamares de competitividade à partida impossíveis de alcançar caso os parceiros actuassem de forma isolada ou com sentido oportunístico.

- **Abordagem seguida e o contexto dos Seguros: Redes de inovação e de aprendizagem, diferenciadoras de serviços**

Nos seguros, a inovação que se procura alcançar é sobretudo ao nível do serviço, por via de processos mais eficazes e diferenciados, que contribuem para o denominado “produto alargado”. Tal objectivo faz apelo a redes de inovação e aprendizagem onde a gestão de *links* entre actividades de valor que se encontram fragmentadas e o aprofundamento de relações externas, ocupam lugar de destaque. Seguindo a máxima “diz-me com quem andas, dir-te-ei quem és” a competitividade das seguradoras dependerá da acção colectiva que em rede se concretiza, transformando competências e recursos externos em valor para o Cliente. Esta capacidade implícita de colaboração entre pares é necessária à diferenciação por via da activação de factores intangíveis, sendo que estes permitem às companhias escaparem à comparabilidade directa centrada no preço. Ora, como o produto segurador faz apelo a factores de qualidade externa, em linha com a natureza incorpórea do seguro, a diferenciação das ofertas comerciais afirmam-se pela via da incorporação de mais conhecimento e informação. Assim sendo, a óptica será não a da organização em rede da produção (ex: clusters industriais/distritos *marshallianos* onde a organização de fornecedores em termos espaciais, condições locais, sociais e institucionais próprias são determinantes), mas sim a revisão dos relacionamentos com os parceiros tendo em vista os serviços que os mesmos podem assegurar permitindo a diferenciação, incorporação de conhecimento e inovação que transformarão relacionamentos em valor para o Cliente.

2.3.2 Leitura Integrada dos fundamentos das redes inter-organizacionais

Conforme já referido, a conceptualização das redes inter-organizacionais pode seguir diversas abordagens em função das escolas de pensamento em causa. Segundo Ebers e Grandori (1999) a tendência dominante da conceptualização das redes está originalmente ancorada na perspectiva económica da procura de eficiência estática e nas trocas económicas, âmbito da teoria dos custos de transacção – conforme já referido. Nesta óptica, estando em causa a economicidade desta configuração organizacional, surge uma subdivisão relativamente ao fenómeno em apreço. Os autores referem que numa primeira linha de pensamento “interpretam as redes como uma forma organizacional intermédia ou híbrida, evidenciando algumas características das hierarquias e outras dos mercados” (Ebers & Grandori, 1999). Uma segunda linha, dentro da perspectiva económica, particulariza a definição de rede inter-organizacional, elevando-a a uma terceira categoria de densidade própria, por via de algumas



propriedades distintivas. Estes traços únicos, conforme referem os mesmos autores, são constituídos pela tomada de decisão entre pares, reciprocidade, confiança, acordos extra-contratuais e informais, entre outras. Apesar deste refinamento de interpretação das redes inter-organizacionais, o mesmo ainda não se aproxima concretamente à essência/natureza das parcerias. Ebers & Grandori (1999) defendem que um refinamento conceptual na direcção da essência das redes deve conceder destaque ao estudo dos relacionamentos sociais, implícitos ou explícitos, presentes nas redes. Por exemplo, os mesmos defendem que, em relação a este novo plano de análise "...would be to focus on the relationships or ties among firms, specifically on the resource, information, and activity flows or interdependencies, and to analyze how these are governed". Isto é, argumentam para a exigência de uma perspectiva sobre as redes inter-organizacionais centrada nos relacionamentos entre empresas. Goerzen (2007), definindo como objectivo endereçar duas questões críticas, a saber (a) propensão de se efectuar relacionamentos com parceiros já conhecidos e (b) obtenção de *performances* económicas por via da organização em rede, faz apelo às duas abordagens enunciadas e sobretudo faz notar com propriedade que as mesmas não são mutuamente exclusivas. De facto, a primeira questão aponta para razões de ordem social, relativas à confiança e laços (fortes) originadas por oportunidades prévias de relacionamento. Estes baixam os custos de transacção e, por via da proximidade entre parceiros, induzem ganhos económicos. Isto significa que a perspectiva económica ancorada na teoria dos custos de transacção deve ser complementada com a análise das redes do ponto de vista social. As sinergias entre estas duas perspectivas permite-nos concluir que a escolha relativa à estrutura da governação da rede depende simultaneamente da (1) optimização dos custos de transacção projectados e da (2) maximização das relações do ponto de vista do entendimento mútuo e confiança entre parceiros, factor que para além de contribuir para a eficiência dinâmica (inovação) também aumenta a eficiência estática (por via da redução dos custos de transacção designadamente dos custos de gestão dos contratos).

2.3.2.1 Influência relativa dos factores económicos

Os objectivos de eficiência estática estão presentes no jogo económico mas não esgotam a matriz de análise dos relacionamentos entre empresas. É hoje um dado adquirido que, contrariamente ao ponto de visto económico neo-clássico, é imprescindível contextualizar as trocas económicas num quadro mais vasto de relacionamentos inter-pessoais entre agentes (*structural embeddedness*), uma vez que os laços entre as empresas e a sua envolvente são factores operantes.

- **Há mais vida para além da perspectiva económica dos relacionamentos no espaço *inter***


Estes laços correspondem a níveis de empatia, confiança e altruísmo entre agentes económicos e não podem ser negligenciados na análise. São formas de controlo social que actuam sobre o significado



económico da relação, fazendo emergir a “economia moral” influenciadora do conteúdo social e político do acordo entre pares. Este contexto social ascende assim como factor de primeira grandeza, enquanto facilitador ou condicionador dos objectivos das parcerias. “We argue that interfirms are structured around a broad set of economic and non-economic interdependencies, facilitating organizational cooperation in pursuit of many different interests.” (Baum, Ingram, 2000). Neste quadro, é conferido um merecido destaque ao que podemos denominar por “capital relacional” (*relational embeddedness*), uma vez que este factor tem valor explicativo não só sobre a propensão de uma firma relacionar-se com outra, como também constitui-se como indicador de credibilidade e atractividade que conseguirá exercer sobre os seus pares. Este grau de credibilidade relacional, motivando parcerias efectivas, gera mais credibilidade e reputação, reforçando o valor do capital relacional da empresa, numa relação recursiva. Acresce ainda que este capital é essencial para a mitigação do *risco relacional* implícito neste tipo de acordo: “To reduce search costs and alleviate risk of opportunism associated with interfirm relationships, firms tend to create stable, preferential relationships characterized by trust and rich information exchange with specific partners.” (Baum e Ingram, 2000). Na mesma linha, é de referir a insuficiência dos custos de transacção para uma análise holística e uma interpretação sustentada dos relacionamentos inter-organizacionais.

2.3.2.2 Influência dos factores sociais na análise das redes inter-organizacionais

Goerzen (2007) observa que a maior confiança entre parceiros reduz os custos de transacção, diminui o risco na selecção dos mesmos e aumenta as probabilidades de sustentabilidade da parceria: “One way in which trust within repeat partnerships may lower transaction costs is of reduced search costs since previous partners exist within the focal firm’s known sphere of contacts, providing important information on reliability and suitability”. Mas para além da redução dos custos de selecção, contratação e manutenção, a abordagem relacional abre espaço a considerações mais abrangentes e novos campos de interesse a investigar. Esta abordagem dual aumenta não só a riqueza conceptual, abrindo novos horizontes a explorar, como também, numa relação directamente proporcional, aumenta a complexidade associada. A importância da dimensão social na análise das redes é sublinhada por Gulati (2001) justamente porque este autor estabelece como pano de fundo a sociologia económica. Em termos gerais, faz notar que todos os comportamentos económicos, de ordem racional visando a maximização da função utilidade nas escolhas dos vários actores económicos, são influenciados de forma marcante pela estrutura social onde se inserem. Assim sendo, os agentes económicos não são neutrais face ao ambiente envolvente. Pelo contrário, são permeáveis às interacções com outros agentes e absorvem fluxos de informação no decorrer das interacções que efectuam. Especificamente no âmbito das redes de parceria e das alianças, as razões por detrás da decisão da formação das mesmas não são apenas de ordem económica; esta é

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 2 Enquadramento Teórico e...
---	--	--	---

uma decisão que encontra forte dependência nas relações pré-existentes e é influenciada pelo contexto estrutural, cognitivo, institucional e cultural. Na mesma lógica, as oportunidades de desenvolvimento e os bloqueios ao desenvolvimento das redes também podem ser explicadas pelo tipo e âmbito de relacionamento social. Estes pontos de decisão são exemplos de como atitudes “individuais” e aparentemente discricionárias estão para além das fronteiras próprias – é indissociável o sistema social onde estas são tomadas e faz-se notar o poder de influência das várias interações externas no processo de tomada de decisão. Esta visão é reforçada por Ahuja (2000) quando refere que basicamente as parcerias são respostas das empresas a dois tipos diferentes de incentivos: (1) um primeiro de ordem mais racional, explicado pela teoria RBV (*resource-based view*) centrada no acesso e gestão de recursos, que aponta as vantagens da colaboração e a reacção natural de acesso a recursos estratégicos quando estes se encontram no exterior das suas fronteiras; (2) o segundo de outra natureza mas não menos significativo. Trata-se de explicar as parcerias como um comportamento gerado a partir de oportunidades que emergem da teia social onde a empresa se insere, tendo como origem a atractividade própria (exemplo: reputação) ou experiências anteriores que podem determinar novos momentos de instituição de parcerias. Esta segunda causa, determinada pelo contexto social, tem como fundamento a escola da sociologia económica. Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005) criticando a orientação exclusiva à eficiência estática materializada no modelo dos custos de transacção, sublinham a sua incapacidade continuada de abarcar a essência das redes, devido aos factores que se enumeram: (1) insuficiente consideração dos efeitos da confiança nos relacionamentos; (2) omissão no estudo do papel das pessoas e (3) ausência de enquadramento da interdependência entre agentes económicos. Por outro lado, as normas sociais de interacção podem conduzir a elevados níveis de colaboração, reforço da rede de compromissos e trocas, perfazendo todo um conjunto de factores com profundas consequências ao nível de *governance* e estrutura. Considerando os contributos antecedentes, sublinhamos que a influência dos factores sociais adquire uma especial relevância conduzindo a repercussões sensíveis. A influência dos factores sociais na tipologia e nos mecanismos de *governance* da parceria, abrangendo um vasto conjunto de processos, coloca toda uma gama de novas questões desafiantes na tomada de decisão. A estratégia de desenvolvimento da rede, à luz dos factores sociais, deverá promover os tipos de *governance* adequados em função do contexto e competências residentes. A análise sistemática da dimensão social irá ser um factor crítico de sucesso. A eficácia da *força dos laços fortes* confrontada com a *força dos laços fracos* é um exemplo de um dilema de gestão que deverá ser equacionado num quadro amplo de conceptualização. Por exemplo, a opção apriorística de um determinado esquema de *governance* defensor de *laços fortes* fica comprometida pela sua incoerência conceptual, porquanto não equaciona um terceiro eixo de desenvolvimento das redes – conforme se apresenta no ponto seguinte.



2.3.2.3 Influência dos factores cognitivos das redes inter-organizacionais

Diversos autores (Doz e Hamel, 1998; Nooteboom, 2006) identificam uma vertente distinta mas complementar das anteriores, mais intangível mas não menos operante no funcionamento das parcerias. A perspectiva colaborativa é fundamentada, entre outros factores, pela denominada “corrida para aprendizagem” (*learning race* segundo Doz e Hamel, 1998), significando a procura incessante de novas capacidades e competências. Com efeito, Alm e McKelvey (2000) referem que as empresas podem aprender acerca de novas oportunidades através dos seus relacionamentos com outras organizações. A necessidade de se alcançarem patamares competitivos mais elevados conduz ao domínio da aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de capacidades cognitivas que capacitem a sua renovação, em tempo útil, mitigando o risco de *strategic gap*. Ora, o processo de aprendizagem compreende para além de factores relacionais a vertente cognitiva, sendo esta última o conteúdo conceptual do terceiro eixo estruturante. A adaptabilidade e maior flexibilidade organizacional impelem a movimentos mais cooperativos entre agentes económicos ao mesmo tempo que faz realçar o valor estratégico dos intangíveis, da aprendizagem e do conhecimento. Fica evidente que estas matérias ultrapassam em muito tradicionais teorias de gestão e princípios obsoletos de intervenção autocrática e de natureza de comando-controlo. Devido à relevância da aprendizagem colectiva e gestão de conhecimento organizacional de forma sistemática, a análise das redes não pode negligenciar esta perspectiva. Com efeito, a inovação como objectivo estratégico, num contexto de procura competitiva em mercados globalizados é incontornável nas agendas de gestão. Uma vez que a inovação ultrapassa, num primeiro momento a esfera interna dos departamentos de I&D (investigação e desenvolvimento) e, depois, as próprias fronteiras da empresa, a colaboração com outras entidades abre-se definitivamente ao exterior, exigindo a reunião de um conjunto de capacidades que viabilizem este novo paradigma. Neste domínio é relevante referir Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003) que defendem a existência da relação entre capacidades internas e *performance* da empresa em rede, sendo que realçam igualmente mecanismos promotores da transferência da aprendizagem externa para o seio da organização. A relação entre aprendizagem interna, abertura externa e os vários tipos de inovação descentralizada é um campo propício à fertilização cruzada. Homqvist (2003) propõe um sistema de aprendizagem que se baseia justamente tanto em fontes internas como em fontes externas, todavia cada uma delas apontando diferentes métodos, caminhos e destinos. O quadro traçado revela que a aprendizagem tipo *single loop*, que procura otimizar a gestão de recursos, aproxima-se mais do centro de influência das fontes internas e a aprendizagem tipo *double loop*, que procura a reformulação de práticas, mais relacionada com as fontes externas (ex: diversidade de fontes de conhecimento). Alm e McKelvey (2000), citando Mytelka, referem que as configurações colaborativas adquirem importância à medida que o ciclo de vida dos produtos vai ficando mais curto. Menos tempo implica períodos de maior incerteza, assim como um maior



retorno associado às acções mais rápidas de introdução de novos produtos/serviços no mercado. Para se diminuir o tempo de desenvolvimento e acelerar os processos cognitivos associados, as opções colaborativas são valorizadas positivamente. Ao mesmo tempo, verifica-se que os modelos de inovação prevalentes assentam em processos descentralizados, incorporando relações com parceiros de negócio e fazendo apelo a capacidades externas - em linha com o conceito de *open innovation*. Zaheer e Bell (2005) fazem notar a pertinência de se aliar as capacidades internas (diferenciadoras) com as capacidades externas. Assim sendo, o eixo cognitivo é constituído por componentes de cognição próprias de um ambiente colaborativo orientado à partilha de conhecimento e à aprendizagem colectiva rumo a inovações concretas nos mercados. Acrescem ainda outros factores como a avaliação do grau de compatibilidade cognitiva do parceiro. Esta é uma questão sensível uma vez que, até certa medida, a complementaridade entre actores promoverá uma aprendizagem mais desafiadora do *status quo*. Nooteboom (2006) confere destaque à *distância cognitiva* e ao seu valor explicativo sobre a eficácia dos relacionamentos. A sua operacionalização engloba a verificação da heterogeneidade do parceiro no processo de selecção, a procura de aprofundar laços, a densificação de relações e adequação dos métodos de *governance*, etc. Veremos através da noção de *trade-offs* que não existe uma resposta única a esta gama variada de “opções”; antes prevalece a necessidade de se interpretar correctamente as implicações das várias conjugações possíveis e agir de forma consistente, numa abordagem de compromisso. Finalizando este ponto, consideramos ser de referir que segundo Doz e Hamel (1998) um dos resultados esperados que fundamentam o interesse nos relacionamentos externos (particularizando no caso das alianças) é a expectativa de se acelerar os níveis de aprendizagem das empresas, ou seja, adquirir uma vantagem na denominada *learning race*. Os autores observam que de facto as alianças, ou generalizando todas as tipologias de parcerias, são o meio mais rápido e eficaz de aprendizagem, comparando com outras alternativas: o desenvolvimento interno pode ser mais lento e incerto; a compra de tecnologia envolve igualmente aprendizagem interna e as fusões e aquisições podem gerar movimentos contrários à incorporação de competências. As parceiras abrem novas oportunidades e são um motor de aprendizagem e especialização de competências.

2.3.2.4 Abordagem integrada das redes diferenciadoras de serviço no contexto dos seguros

Reunindo os contributos antecedentes, postulamos que o estudo integrado do espaço *inter* exige considerar em conjunto as dimensões económica, social e cognitiva. Na gestão das redes empresariais são importantes factores *soft* ou relacionais, sendo disso exemplo a confiança e a força genuína do comprometimento entre parceiros, assim como factores *hard* ou estruturais abrangendo, entre outros, a verificação do *fit* estratégico e dos aspectos financeiros que justificam, ou não, a ideia de parceria. Para



além disso, as capacidades internas condicionam a *performance* da empresa na rede ao nível da relação-parceiro e na vertente relação-rede, desempenhando igualmente um papel não negligenciável. Como visto anteriormente, a transferência de conhecimento para a organização e os processos de aprendizagem com parceiros, abertos ao exterior, devem ser em conjunto explicitamente considerados na gestão das redes enquanto objectivo estratégico. Com o foco na aprendizagem e na inovação na rede, Noteboom (2006) desenvolve uma abordagem integrada que se pode traduzir no trilema que adoptámos: “Economics is needed for considerations of efficiency, sociology for interaction, and cognitive science because learning is, after all, the central issue”. Aplicando a teoria dos custos de transacção e o papel das capacidades dinâmicas no espaço *inter* de intensa rivalidade, é possível de estabelecer os seguintes vectores estratégicos de desenvolvimento:

- i) **Eixo Económico** que se baseia na aplicação dos custos de transacção;
- ii) **Eixo Social, de Governance** orientada aos relacionamentos que estão na essência das redes e
- iii) **Eixo Cognitivo**, no âmbito do processo e aprendizagem de inovação dinâmica e descentralizada onde se sublinha o papel da distância cognitiva e a capacidade *absorptiva* enquanto variáveis nucleares.

Em correspondência, sugerimos uma abordagem integrada para a compreensão do problema em toda a sua extensão, definida por três eixos de desenvolvimento que traduzem a abordagem económica, social e cognitiva, conforme representado pela figura seguinte:

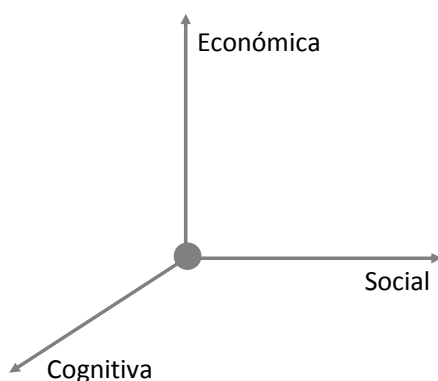


Figura 2.11 - Abordagem holística dos sistemas de valor: eixos principais.

Apesar de apontarem por vezes para direcções opostas, as tensões que imanam deste modelo são geradoras de cenários construtivos. Conforme referido por Gulati (2001), os pontos de vista económico e social não são contraditórios. Sugerimos que cada uma das abordagens deve funcionar em convergência; isoladamente adquiridas tornam-se todas elas condições necessárias mas não suficientes para a análise



das grandes decisões e oportunidades de colaboração estratégica. Esta abordagem tem como fundamento dois racionais: (1) a maximização da eficiência estática (optimização de recursos, produtividade, redução de custos, aprendizagem *single loop*) e (2) a maximização da eficiência dinâmica (inovação, aprendizagem *double loop*, reformulação de práticas). A tabela seguinte sistematiza o alinhamento dos eixos com o seu racional:

Abordagem	Impacto na interpretação das relações inter-organizacionais	Racional de Eficiência	
		Estática	Dinâmica
Económica	<ul style="list-style-type: none">Actividades a externalizar numa óptica de custo-benefício (diminuição de custos de transacção e de produção);Estrutura da rede visando reduzir os custos de transacção (incluindo os de coordenação);<i>Performance</i> medida em termos quantitativos.	Sim	
Social	<ul style="list-style-type: none">Redução dos custos de selecção pelo conhecimento prévio (directo ou indirecto) do parceiro;Redução dos custos de contrato uma vez que se supera o foco formal (de controlo mais exigente);Redução dos custos de monitorização do contrato pela maior confiança e menor burocracia associada.	Sim	
	<ul style="list-style-type: none">Maior adaptabilidade em função das mudanças dos mercados - não é exequível contratualizar formalmente os (múltiplos) cenários futuros; tratar-se-á sempre de um contrato incompleto e solidário;Confiança e força dos laços como fontes de criação de valor e mitigação do risco relacional.		Sim
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none">Capital intelectual e capacidades <i>absorptivas</i> como factores-chave;A aprendizagem e a distância cognitiva no centro dos relacionamentos;Gestão dos equilíbrios entre homogeneidade vs. heterogeneidade de parceiros como fonte de conhecimento e inovação.		Sim

Tabela 2.11 - Racional dos eixos propostos: Económico, Relacional e Cognitivo.



2.3.3 Níveis de análise: dyadic, firm-level, network management

Na análise das redes outro aspecto estruturante merece atenção. A visão dos relacionamentos inter-organizacionais pode ancorar-se em diversos posicionamentos. Neste campo, com ampla tradição no estudo de parcerias, adquire especial destaque a conectividade ponto a ponto, ao nível *diádico* (*dyadic point of view*), concretizada por exemplo nos aspectos de custos de transacção, *governance*, comprometimento mútuo e controlo do desempenho da relação-parceiro. Mas é igualmente possível olhar para uma rede do ponto de vista específico de uma empresa, designadamente as condições internas que devem ser observadas para que a mesma possa ter sucesso na rede, assim como as implicações internas profundas associadas à execução das parcerias. Nesta óptica dar-se-á primazia ao estudo das competências internas (*firm-level*) necessárias, nomeadamente à *absorptive capacity* (capacidade de absorção do novo conhecimento potencial e do sentido da mudança implícita). Uma visão geral do sistema de valor deverá atender ainda à perspectiva de gestão holística da rede (relação-rede). Como corolário teremos que uma análise indiferenciada ou que considere ao mesmo tempo os três níveis de análise supra citados, sem os distinguir, dificilmente promoverá uma análise consistente.

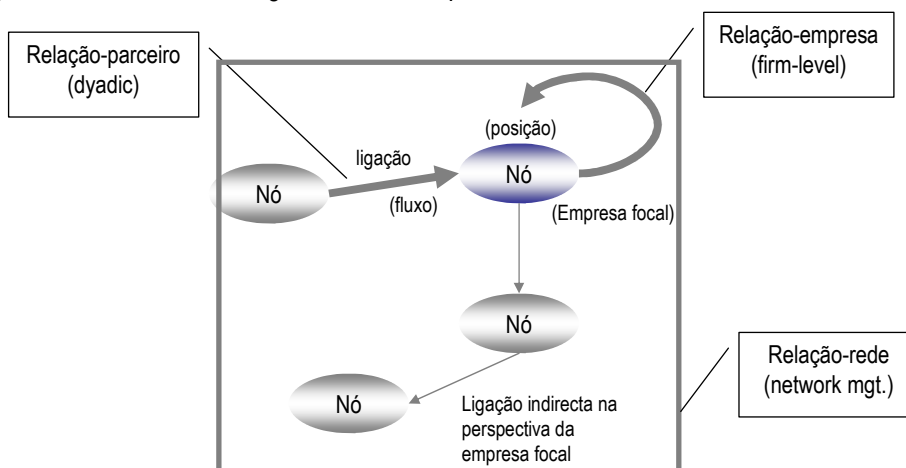


Figura 2.11 - Ópticas de análise dos sistemas de valor.

O modelo de análise a propor deverá explicitar o nível de análise específico ou a conjugação das ópticas enunciadas e em correspondência fixar as dimensões a sistematizar. Sugerimos que as três perspectivas de gestão das redes, a saber a relação-parceiro, relação-interna e relação-rede, devem ser articuladas promovendo um retrato conceptual mais nítido sobre o fenómeno em estudo. Precisamente sobre este tema, Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003) fazem notar a lacuna conceptual que existe na literatura das parcerias, e em particular nas alianças, no que concerne a uma visão integrada de análise que retrate com propriedade quer os factores de sucesso, quer as razões de falhanço das mesmas. Uma perspectiva que integre estes níveis complementares, enriquecerá o estudo dos conceitos determinantes numa parceria: confiança, comprometimento entre pares; capacidades de operacionalização, etc. Com efeito,



os mesmos autores procuram dar conta dos distintos mas complementares níveis de análise. A figura seguinte sistematiza a complementaridade identificada:

	Dyadic or alliance level	Firm level	Network level
Theories	Transaction cost theory, industrial organization theory, relational contracting and behavioral theory	Resource-based view, dynamic capability view, organizational learning, evolutionary economics, knowledge-based view, competence-based view	Social capital theory, social network theory, industrial network approach
Contributions	Value creation in alliances using success factors for individual alliances	Value creation in alliances using firm-level mechanisms	Value creation in alliances through optimization of alliance portfolio
Concepts under investigation	Trust, commitment, partner fit, complementation	Alliance department, vice president of alliances, alliance database, alliance training, alliance metrics.	Industry structure, centrality, interblock relations, positioning, direct and indirect ties

Figura 2.12 - Extracto da descrição dos três níveis de análise de Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003).

Nestas premissas, visões parciais são substituídas, com vantagem, por uma percepção multidimensional das redes. Por exemplo, Nooteboom (2006) refere que, na óptica da aprendizagem e da inovação, as trocas entre pares estão para além das relações diádicas e devem incluir os efeitos mais amplos deste vector na rede global. Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002) referem que a visão centrada numa empresa (company-centered) providencia uma visão inadequada para a compreensão da dinâmica da envolvente e da apreensão por parte da própria empresa das pressões a que está sujeita. A conjugação destas diversas perspectivas é uma boa prática, tributária do entendimento completo do fenómeno multifacetado em apreço. Zaheer e Bell (2005) referem que a análise estratégica da performance das empresas deve considerar, de forma indissociável, uma vertente interna e uma vertente externa. Estes dois tipos de capacidades nem sempre foram considerados em conjunto, por que justamente correspondem a duas ópticas de análise substancialmente diferentes. Enquanto que as capacidades internas (diferenciadoras, que habilitam a empresa a adaptar-se e a inovar) correspondem à visão orientada aos recursos internos, própria do estudo da relação-firma, já as capacidades externas (de aprendizagem e acesso a recursos exógenos) são uma característica sublinhada na relação-rede. Os mesmos autores referem ainda que ambas as capacidades são relacionáveis entre si, isto é, uma existe e é reproduzida com maior significado se a outra, em paralelo, igualmente for desenvolvida, criando-se aqui um ciclo virtuoso. Neste caso, a visão interna complementarà a visão da rede, perfazendo um total maior que a soma individual das partes. Os autores citados analisam o caso paradigmático da “capacidade de inovação” precisamente por que é uma valência de extraordinária importância, sustentando estratégias que procuram atender à individualidade do consumidor. Por um lado, a inovação é sinónimo de aprendizagem interna e de capacidade operacional de fazer chegar ao mercado, em tempo útil, produtos diferenciadores. Ao mesmo tempo, verifica-se que os modelos de inovação prevaletentes assentam



numa visão aberta e descentralizada, isto é, incorporam os parceiros directamente nos processos de inovação, realçando nesta medida uma visão externa⁸.

2.4 Breve revisão de modelos e processos

Precede à explicitação da proposta de modelo de análise uma breve exposição sobre os autores que consideramos relevantes para a fundamentação do quadro integrado de intervenção que preconizamos no âmbito das relações inter-organizacionais.

2.4.1 O modelo de Moreira

Moreira (2007) inicia a sua explanação realizando um resumo relativo às teorias organizacionais do espaço inter-organizacional procurando documentar a ausência de um modelo integrado e global. Convergindo para a problemática das redes de pequenas empresas, o foco específico do seu estudo, Moreira (2007) baseia-se vários contributos para enquadrar o seu modelo de análise, representado pela figura seguinte:

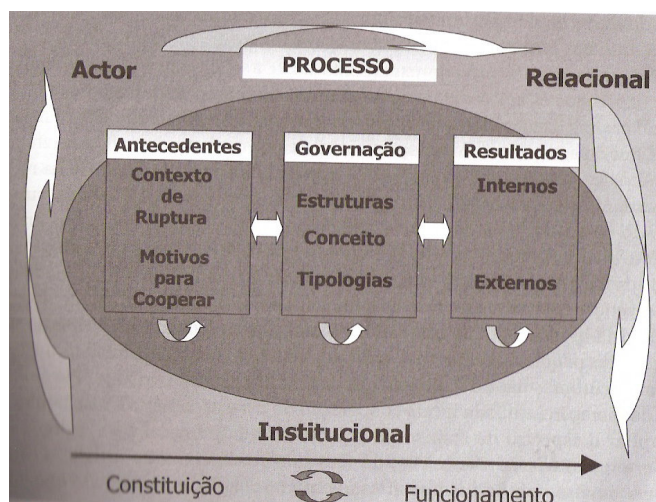


Figura 2.13 - Modelo proposto por Moreira (2007).

Note-se que o autor segue os três níveis de análise propostos por Ebers (1999) – relacional, actor e institucional - e identifica quatro temas principais: Antecedentes; Governança; Resultados e Processos.

A tabela seguinte resume as principais considerações do autor em cada um dos domínios do modelo.

⁸ Zaheer e Bell (2005) introduzem ainda uma dimensão de fronteira que efectiva a mediação entre capacidades internas e externas, denominando-a de “capacidade absorptiva” – em inglês “absorptive capacity”.



Dimensão	Subdivisão	Descrição
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none">Contexto de RupturaMotivos para Cooperar	<p>O autor explana a evolução dos teorias organizacionais até ao presente contexto de ruptura que conduz ao paradigma emergente das redes no espaço <i>inter</i>.</p> <p>Baseando-se nas disciplinas da economia e da estratégia são igualmente fundamentados os argumentos apriorísticos sobre a superioridade das redes, complementada posteriormente pelo destaque da dimensão “Resultados”.</p>
Governança	<ul style="list-style-type: none">EstruturasConceitoTipologias	<p>O autor compara e contrapõe as formas tradicionais de organização (hierarquia e mercado) com o modo de governação em rede; desenvolve igualmente o conceito de cooperação e as formas que esta pode assumir.</p>
Resultados	<ul style="list-style-type: none">InternosExternos	<p>Avaliação dos resultados ao longo do seu processo dinâmico (constituição, funcionamento, renovação), abrindo amplo espaço para a consideração de ganhos económicos, estratégicos e comportamentais.</p>
Processo	<ul style="list-style-type: none">N.a.	<p>O autor integra os três subsistemas anteriores nesta dimensão assim como faz referência aos três níveis de análise enunciados por Ebers: visão de Actor, Relacional, Institucional.</p> <p>O sistema de relacionamento entre actores é desenvolvido na sua dinâmica, conferindo às variáveis cultura, liderança e confiança singular importância quer na constituição das redes quer como determinantes para o progresso da cooperação.</p>

Tabela 2.12 - Resumo do modelo de Moreira.

Para além da análise dos temas principais de forma isolada é realçado o esforço de integração dos mesmos enquanto subsistemas reunidos na dimensão “Processos”, sendo que o autor concede especial ênfase aos aspectos relacionados com a constituição e funcionamento das redes - uma vez que o seu âmbito consiste na análise de casos de formação de redes em pequenas empresas. Assim sendo, resulta um modelo em que o núcleo de análise nos parece muito sólido relativamente ao funcionamento do espaço *inter* e fundamentando as vantagens apriorísticas da constituição de redes numa visão evolutiva. As redes são enquadradas nas várias teorias organizacionais desde a revolução industrial até às rupturas



científicas dos paradigmas emergentes da escola da aprendizagem e da complexidade. Finalizando a explanação do seu modelo o autor refere o seguinte: “A estruturação nestes quatro pontos acaba por relevar a “Rede” enquanto modo de governação inter-organizacional, que surge como alavanca e simultaneamente como o domínio de estudo essencial para a abertura da teoria organizacional ao espaço inter, no quadro do paradigma emergente”. (Moreira, 2007).

2.4.2 O modelo de Bart Nooteboom

Bart Nooteboom (2006) parte do pressuposto que o mundo empresarial é uma realidade interdependente, onde não se deve procura erigir barreiras nem visões isoladas⁹. Este enquadramento sugere que a capacidade de abertura ao exterior será sinónimo de fonte de criação de valor. “Increasingly, it has been recognized that firms need outside relationships for innovation, in the development of new products, production processes, markets or forms of organization, and learning, in the development of new competences. (Nooteboom, 2006). O autor destaca a aprendizagem e a inovação em rede, sendo que em conformidade desenvolve uma abordagem integrada onde se realça o conceito de “distância cognitiva” e de “risco relacional”. Estabelecendo que os relacionamentos entre parceiros vão para além dos mecanismos de *governance*, introduz o eixo cognitivo como uma terceira via de desenvolvimento das redes. Neste quadro multifacetado faz notar ainda o papel dos diversos *trade-offs* que resultam da inevitável tensão entre aspectos de desenvolvimento das redes. Clarifica igualmente que as parcerias inter-organizacionais devem incluir a perspectiva de relação-rede e não apenas a visão diádica “Inter-firm relationships for learning and innovation clearly go beyond inter-organizational dyads, to include network effects, i.e. effects of the structure and strenght of ties between firms, and interactions between structure and strenght” (Nooteboom, 2006). O autor faz prevalecer duas grandes linhas de actuação: 1) uma de acordo com a estratégia de *exploitation* (aprendizagem mais incremental) que implica uma maior estabilidade, convergência e uniformidade e 2) estratégia de *exploration* (aprendizagem/inovação radical) que conduz a um foco mais difuso, maior ambiguidade e diversidade. Quer a questão da aprendizagem quer os mecanismos de *governance* são equacionados em função do seu alinhamento com as estratégias acima descritas. É neste contexto que o autor apresenta os argumentos antagónicos de interpretação dos laços sociais (*fortes* ou *fracos*) e respectivo impacto no nível da aprendizagem onde se distinguem dois elementos de sinal contrário: a diversidade produz mais conhecimento mas só uma suficiente proximidade cognitiva permite a criação e a partilha. Perante esta equação de difícil resolução, o autor supera o aparente bloqueio recuperando o significado dos diferentes tipos de inovação e correspondentes graus de aprendizagem necessários. Isto é, os laços terão sempre um valor

⁹ Em linha com Hakanson, Snehota, Ford e Gale, 2002.



instrumental: são sempre tributários da estratégia colaborativa previamente fixada. Os objectivos da colaboração são agrupados em três classes principais: 1) eficiência, 2) competência/aprendizagem e 3) posicionamento. Sistematizando a relação entre objectivos colaborativos e estratégias teremos:

Objectivos da Colaboração	Estratégia	
	<i>Exploitation</i> (ou incremental)	<i>Exploration</i> (mais disruptiva)
Eficiência	Optimização dos recursos, economias de escala e competências actuais. Eficiência estática	
Competência		Aprendizagem, inovação e desenvolvimento de novas competências. Eficiência dinâmica
Posicionamento	Entrada em novos mercados	Protecção de mercados actuais

Tabela 2.13 - Objectivos da colaboração vs. Estratégia de aprendizagem.

Será em função dos objectivos estratégicos que o gestor deverá saber influenciar os mecanismos de actuação em rede, mais uma vez justificando a consideração de uma visão do potencial dinâmico das redes em toda a sua densidade. Em síntese, os principais conceitos que o autor consagra podem ser estruturados da seguinte forma:

a) Dimensão Cognitiva: Aprendizagem organizacional e cultura; Distância cognitiva

A aprendizagem organizacional está fortemente interligada com a cultura, em linha com Adler (2001) e com Schein (1993), quer ao nível institucional quer ao nível individual. A cultura de empresa é a resposta à necessidade de foco, mobilizando vontades individuais rumo à adesão espontânea perante a missão colectiva, recentrando as energias operativas em torno de objectivos comuns¹⁰. No campo individual, à motivação intrínseca deve somar-se a de natureza extrínseca, mais resiliente, sendo a partilha de valores e de princípios (éticos) essenciais para a promoção da aprendizagem organizacional. A distância cognitiva é ao mesmo tempo um problema e uma oportunidade. A noção do conhecimento como processo social suportado por um contexto BA favorável (Nonaka e Kono, 1998) e erigido sobre um clima de conforto psicológico (Schein, 1993) aponta para a necessidade de redução da distância cognitiva – a compatibilidade exige similitude e referenciais “comuns”. Conforme referido por Hofstede (2003) as atitudes e os comportamentos exteriorizados estão ancorados na camada íntima composta pelas crenças, princípios e valores. Equivale a dizer que as atitudes positivas em processos de aprendizagem exigem estar ancoradas em referenciais minimamente partilhados pelos colaboradores envolvidos, o que



aponta para alguma compatibilidade entre os mesmos. Mas a procura de competências e conhecimento é fortemente condicionada pela complementaridade entre parceiros, rumo à inovação e à novidade. Assim a compatibilidade atrás referida deve equilibrar-se com a diversidade (variedade cognitiva dos parceiros). Neste contexto, cruzando a proximidade cognitiva com a complementaridade cognitiva o autor enuncia um espaço de distância cognitiva óptima – variável a influenciar em função dos objectivos de inovação e do tipo de aprendizagem correspondente. É interessante sublinhar este compromisso. Por um lado, a novidade atrai e a semelhança pode ser desinteressante. Por outro, a comunicação contextualizada exige referenciais comuns e diferenças inconciliáveis podem inviabilizar a empatia necessária à criação e partilha de conhecimento. A este nível o autor introduz igualmente a *capacidade absorptiva* como mediador entre a externalização de conhecimento e a sua apropriação por parte dos parceiros, visando uma efectiva aprendizagem. Deste modo teremos num dos extremos relações *inter* contínuas, centradas nos mesmos parceiros e fechadas sobre si mesmo, sendo que acabarão por produzir um nível de inovação tendencialmente muito baixo – ditando a prazo a sua inviabilidade. No outro extremo teremos múltiplas parcerias com *à priori* grande riqueza e diversidade cognitiva mas apenas episódicas não permitindo construir grande intensidade de relacionamento.

b) **Dimensão Governance e Risco Relacional:** Risco Relacional e medidas de mitigação

São definidos quatro tipos de riscos associados a um relacionamento inter-organizacional:

- Perda de recursos;
- “hold-up risks” – ausência de alternativas para formar novas parcerias;
- “spill-over risks” – risco de passagem de informação sensível para competidores;
- “psychological/social risks” – legitimidade e reputação social.

O foco nas competências centrais e o acesso externo a recursos complementares pode levantar uma série de questões. A opção pelas redes sugere a reflexão de como se deverá determinar quais são as competências complementares (não críticas) passíveis de serem externalizadas e as consequências, de nesse cenário, não as podermos voltar a internalizar. As medidas de mitigação associadas ao cenário de externalização devem incluir a “Absorptive capacity” que capacitará a empresa saber aferir a criticidade das competências elegíveis, bem como assegurará um adequado grau de conhecimento que permita despoletar eventuais estratégias de re-internalização, bem como assegurar a transferência de *know-how* para as suas rotinas, reforçando assim o posicionamento da empresa. A *outra face da moeda* explica-se fazendo apelo ao conceito de barreiras à saída. À medida que a parceria avança os custos de mudança aumentam; se a mesma terminar então o investimento relacional não será recuperado e a empresa ver-

¹⁰ Segundo princípios dos sistemas complexos adaptativos a cultura da empresa funcionará como um “atractor”.



se-á obrigada a desenvolver capacidades próprias ou iniciar um novo processo de parceria – dependendo do grau de monopólio (recursos, acessos a mercados, etc.) que o ex-parceiro, nesta hipótese, exercerá. A própria continuidade só por si pode incluir um custo de oportunidade (não selecção de outras alternativas). Nesta óptica, o autor para além de referir os investimentos típicos da TCE (análise dos custos de transacção) visando mitigar o risco relacional (ex: activos físicos específicos, instalações, capital humano especializado, etc.), acrescenta dois investimentos pertinentes neste quadro: 1) desenvolvimento da capacidade absorptiva que diminua a distância cognitiva¹¹; 2) criação de um ambiente de confiança, de colaboração genuína. As opções de *governance* devem atender aos aspectos supra citados e são estratégicas pela influência que exercem no funcionamento do acordo. Um sistema de *governance* mais rígido, formal e “centralizador” gerará um determinado tipo de comportamento que deve ter em consideração uma avaliação prévia do risco relacional. É expectável que uma relação mais informal e menos exigente em controlos produza outro tipo de efeitos. O autor realça a importância da confiança designadamente o seu significado no espaço inter-organizacional e os métodos para a fazer florescer.

c) Dimensão Fontes de Aprendizagem e de Inovação:

- Tipos de inovação e tipos de aprendizagem

Os *deliverables* da aprendizagem no espaço *inter* podem ser variados: produção conjunta, resolução de problemas, desenvolvimento de novos produtos, partilha de experiências, desenvolvimento de competências, formação, mudança organizacional, etc. Simplificando, a aprendizagem subdivide-se em dois tipos: 1) *single-loop* fazer de forma mais eficiente as mesmas coisas; 2) *double-loop* i.e. fazer coisas diferentes, mais eficazes. A primeira forma é também denominada por *exploitation* e a segunda de *exploration learning*. Enquanto que esta última é associada à inovação radical (*exploration*) e à “força dos laços fracos”, a primeira é mais compatível com a inovação incremental (*exploitation*) que sugere estabilidade dos laços.

- Estrutura

O autor prossegue na linha da sociologia económica quando relaciona o formalismo dos mecanismos institucionais de coordenação e regulação da parceria com o enquadramento social onde a empresa se insere, designadamente com a natureza das ligações entre empresas (laços fortes ou laços fracos). Assim, as características da própria estrutura influenciam a dinâmica da rede; recursivamente também a estrutura deve ser ajustada, adequando-se às relações de força entretanto criadas. Por último, outra ideia

¹¹ Aumentando a capacidade de aprendizagem a prazo o poder negocial da empresa (focal) será maior.



forte que o autor reporta consiste em conferir o foco da estrutura não apenas ao nível diádico mas sim numa visão alargada da rede como um conjunto mais amplo de ligações.

- Processo

A dinâmica das relações de parceria são um desafio central quer na conceptualização das redes quer na sua gestão operacional. No desenvolvimento da relação é possível projectar a mudança de um contexto de *exploitation* para *exploration* (e vice-versa) em função dos objectivos estratégicos. O “mix” de instrumentos de *governance* deverá mudar em conformidade. Na presença de uma possível alteração da direcção estratégica, toda a estruturação dinâmica da parceria deverá ser modificada, sendo imprescindível manter a consistência entre as tensões dos vários domínios em presença. Com efeito, as organizações podem aprender a desenhar e a organizar as suas parcerias de forma mais eficaz. As etapas de crescimento e desenvolvimento de uma parceria são:

- i) Iniciação: onde é necessário investir recursos para a criação de mecanismos viabilizadores de um ambiente de confiança;
- ii) Gestão: consolidação dos relacionamentos, monitorização;
- iii) Adaptação: em função dos novos equilíbrios decorrentes das mudanças externas (mercados e tecnologias, etc.) procurar-se-á novas formulações;
- iv) Finalização: opções de saída vs. consequências de gestão.

d) *Trade-offs*: Lógica *Exploitation* vs. *Exploration*

Genericamente a aprendizagem *double loop* (*exploration*) coloca requisitos ao nível de uma estrutura flexível enquanto que a *single loop* sugere uma maior integração entre parceiros. Com efeito as lógicas *exploitation* e *exploration* seguem caminhos diferentes quanto ao nível de aprendizagem expectável e quanto aos mecanismos de *governance* adequados. Por exemplo, caso os laços entre parceiros se tornem excessivamente *fortes* (típicos de uma relação *single loop*) e prolongados, elevam a rigidez da relação para além do ponto óptimo, tornando-se eles próprios obstáculos à aprendizagem e à inovação. Isto porque, caso a relação se feche sobre si própria, a homogeneização cognitiva tende a eliminar a complementaridade entre parceiros, a solidificar rotinas e pode induzir o fenómeno de *group think*¹². A estrutura da rede também pode aprofundar esta tendência ou, inversamente, pode produzir efeitos de mitigação da mesma. Uma estrutura muito densa, com laços fortes em termos de frequência e proximidade, seguirá a tendência de rigidez da parceria – quadro dominante das situações de *single loop* e caso atípico nas situações de *double loop*. Uma outra mensagem forte é que as redes são dinâmicas;

¹² Formatação mental unânime de elementos quando conjugados em grupo, sendo que se individualmente questionados dizem ser discordantes com as decisões colectivas.



no que concerne aos objectivos de aprendizagem as parcerias podem passar de uma lógica de *single loop* para *double loop*. O autor apresenta mais argumentos sobre a *dicotomia* entre *exploration* vs. *exploitation*. Os avanços neste campo contemplam os mecanismos de *governance* que podem ser utilizados para permitir laços fortes em situação de *exploration* - superando a configuração típica e colocando em causa a lógica da superioridade dos laços fracos “*strenght of weak ties*”. Por exemplo, a importância da confiança mesmo em situação de *double-loop* em que são típicas relações mais efémeras e onde não existe, à partida, grande incentivo em se investir na integração entre parceiros, pode ser decisiva. Será sempre necessário algum grau de sentimento de empatia, frequência de interacção e densidade entre parceiros para que seja possível a criação de conhecimento (lembrar que o “*Originating Ba*” tem uma base de socialização muito forte – ver Nonaka e Kono (1998)). Já nos casos de *single loop*, em que a durabilidade dos laços tende a ser alta, a *governance* formal, mais dirigida e eficiente, verificando-se relações mais estáveis e redes maiores, é o quadro dominante de relacionamento. Ou seja, a aplicação dos conceitos de gestão de conhecimento ao domínio da aprendizagem reforça a dimensão social que deve estar presente em quaisquer dos tipos de inovação e necessidade de aprendizagem em rede. Chamamos especial atenção à abordagem que o autor prossegue, designadamente a tentativa de enunciar uma teoria unificadora, tendo em consideração várias perspectivas de outras tantas proveniências científicas, a saber: economia, sociologia, psicologia social e ainda aspectos relativos a motivação psicológica, cognição e dinâmica relacional.

2.4.3 O modelo de Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002)

Consideramos ser de referir que Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002), quando traçam o quadro global do espaço *inter*, apontam três dogmas contrários à perspectiva das relações em rede:

- **O mito da acção:** modelo de comando e controlo ou da acção dirigida *top-down* que despoleta uma reacção esperada de forma linear – próprio da concepção das organizações enquanto sistemas técnicos (López, 1993);
- **O mito da independência:** visualização auto-suficiente das empresas assente na noção desfasada de, só por si, serem capazes de suprir as suas próprias necessidades em termos de recursos, competências e condições de implementação estratégica;
- **O mito da completude interna:** no seguimento do ponto anterior, consiste na imagem de auto-preenchimento de todas as carências/recursos da empresa a partir do interior das suas fronteiras.

Os autores começam por colocar em causa três mitos relativamente à condução dos negócios empresariais. Neste sentido, a tabela seguinte detalha a visão alternativa que os autores propõem, assente em três pilares: 1) Interacção; 2) Interdependência e 3) Incompletude:



Enquadramento das redes no contexto de negócio		
Interacção	Interdependência	Incompletude
As empresas inserem-se em sistemas de valor, conjuntos vastos de agentes heterogéneos onde interagem em busca de soluções para os seus desafios. A decisão de gestão de uma empresa não pode ser visto apenas num sistema binário de acção-reacção ou comando-controlo, menosprezando os fluxos de comunicação que são mantidos bidireccionalmente.	As empresas são interdependentes e não se podem isolar da envolvente. São fortemente influenciadas pelas atitudes e acções de outros agentes com quem têm relações. Limitações nas atitudes discricionárias decorrem desta visão, incitando a uma lógica de colaboração. No mundo actual globalizado, a colaboração será sinónimo de aprendizagem.	Nenhuma empresa é auto-suficiente quer em recursos, competências. Assim sendo, as organizações têm de estabelecer laços e aceder a recursos competitivos que provêm do exterior. A condução estratégica das empresas deve ser permeável a factores exógenos que devem ser encarados como recursos disponíveis para a gestão.

Tabela 2.14 - Visão geral de Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002).

Uma vez que nenhuma empresa prossegue a sua actividade económica em isolamento, existirá sempre algum grau de permeabilidade externa. Em paralelo, não existe nenhum “centro” embora possam existir diferentes percepções sobre o funcionamento e posicionamento colaborativo. Com efeito, as redes caracterizam-se pela não centralidade e não hierarquização do poder, tendentes à horizontalidade, complementaridade, sendo abertas ao pluralismo. O modelo proposto é representado de seguida:

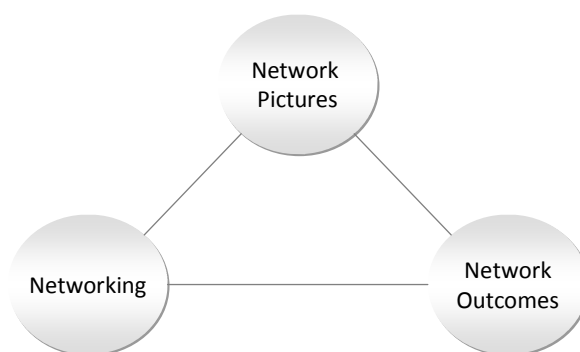


Figura 2.14 - Modelo de Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002).

a) **Dimensão *Network Pictures*:** Tipos de rede



Verifica-se que cada um dos participantes produzirá diferentes percepções sobre a rede em que se inserem. É necessário comunicar repetidamente uma visão comum e fixar até alguns estereótipos, utilizados de modo a facilitar a divulgação e compreensão abrangente das parcerias em causa. A própria tipificação da rede muitas vezes tem de ser redefinida em conjunto com os parceiros, de modo a que todos possam reflectir nas várias oportunidades que a mesma pode oferecer, num exercício de alinhamento de expectativas.

b) **Dimensão *Networking*:** Interacção e Colaboração

O conjunto de múltiplas interacções transporta-nos à essência das redes. Os autores referem as diversas propriedades referentes às ligações proporcionadas na parceria:

- Interactividade: uma empresa sofre a influência das acções dos seus parceiros, não estando portanto isolada. A interacção em rede não é nem comandada nem controlada inteiramente. As empresas devem continuamente receber *feedback* e adaptar os seus objectivos e expectativas¹³;
- Liberdade condicionada: As reacções das outras empresas têm de ser tidas em consideração quando se projectam acções estratégicas próprias;
- Definições convencionais: Os comportamentos em rede não seguem as convenções tradicionais de agentes económicos (ex: grossistas, retalhistas) – todos são “nós” que estão “ligados” em rede;
- Combinação entre Cooperação e Competição: Competidores podem colaborar num determinado processo; as conexões possíveis criam inúmeras opções para os gestores;
- Papel do posicionamento e experiência: Ocupam um papel central uma vez que as interacções actuais e potenciais vão ter em consideração estes factores;
- Conhecimento incompleto: A necessidade de recursos e conhecimento externo (princípio da não auto-suficiência) leva à aprendizagem com outras entidades através do “learning by doing”;
- Paradoxos do funcionamento em rede: O funcionamento das empresas nas redes depende das escolhas sobre os relacionamentos actuais, posicionamento e com quem criar novas parcerias.

c) **Dimensão *Network Outcomes*:**

É difícil verificar se os resultados de uma parceiros são positivos ou negativos ou se irão ser atingidos a curto ou a médio prazo. Contudo é imprescindível a noção de verificação de “resultados” de modo a se

¹³ Propriedade dos sistemas complexos adaptativos.



realizar, de forma objectiva, os ajustamentos necessários e diminuir a incerteza de actuação. É proposta uma visão dos resultados em três dimensões; actores, actividades e recursos:

Resultados vs. Actores:

- Actores individuais: verificação de resultados financeiros/quantitativos próprios e de relacionamento com outras entidades, que devem validar a eficiência e a eficácia da parceria;
- Actores colectivos/rede: verificação de factores mais indirectos que podem afectar um conjunto de entidades pertencentes à rede, que devem incidir sobre aspectos críticos do funcionamento em rede.

Resultados vs. Actividades:

- Agregação: re-internalização de actividades – o que pode significar o final da parceria.
- Desagregação: contratação externa para a realização de uma actividade que cessa de pertencer à empresa.
- Desintermediação: novo relacionamento directo que ultrapassa anterior intermediação.
- Intermediação: mudança de portfolio de relacionamento incorporando actuais ou novos intermediários.

Resultados vs. Recursos:

- Utilização: a utilização de recursos próprios ou acesso a recursos do parceiro é um dos benefícios potenciais da parceria.
- Desenvolvimento: o resultado pode ser também a introdução de novos recursos técnicos, físicos ou operacionais no contexto dos objectivos da parceria.

Em síntese, as parcerias desenvolvem-se em função de escolhas em torno dos três paradoxos associados ao funcionamento em rede, traduzidos nas seguintes questões:

- i) Se nos conformamos com as parcerias actuais ou as confrontamos com novos desafios;
- ii) Se consolidamos as parcerias actuais ou se abrimos espaço para novas possibilidades;
- iii) Se somos mais agressivos no processo de selecção de parceiros e estabelecimento de objectivos ou se concedemos prioridade aos do parceiro-potencial.

Os autores preconizam uma visão integrada dos três paradoxos citados, estabelecendo relações de interdependência e *trade-off* entre elas. Por exemplo a percepção que temos da rede dependerá do nosso posicionamento e vice-versa; a aprendizagem dependerá do tipo de colaboração e interacção vivida sendo que a relação inversa também é verificável. Segundo os autores a gestão das redes consubstancia-se nos seguintes vectores estratégicos:



- Posicionamento partilhado: a análise estratégica da visão da empresa em relação ao sistema de valor, bem como o levantamento das percepções dos vários parceiros sobre a rede será um factor de alinhamento extremamente importante. Como já foi referido, a representação da rede necessita de um ângulo de análise amplo e uma *visão de helicóptero* – isto é de alto nível;
- Integração estratégica: as decisões estratégicas sobre o presente e o futuro das redes devem ser tomadas tendo em consideração uma visão integrada do sistema. As drienções estratégicas confrontação/aceitação, consolidação/rearranjo e persuasão/passividade são funções binomiais que não devem ser assumidas de forma discricionária mas sim integrada;
- Gestão e complexidade: em rede, cada uma das empresas tenta gerir as suas relações e influenciar os outros agentes económicos - até mesmo aqueles com quem não possuem relação directa. Na verdade “Each has limited discretion and is subject to simultaneous networking of many other companies, each operating on the basis of their own different network picture. Each company has to cope with the particularities or paradoxes of the network and networking in each is a combination of three aspects; within and between relationships and involving both encouragement and coercion”.
- Modelo explícito de gestão: a gestão do sistema de valor envolve a explicitação dos relacionamentos, o alinhamento entre objectivos, posicionamento e visão da rede. O reconhecimento da dinâmica de interacção entre múltiplos actores deverá estar presente nos modelos de gestão dos espaço inter-organizacional, uma vez que: “Strategy involves action, reaction, and re-reaction, based on a company’s network pictures, its own and other’s networking and the outcomes from this”.

2.4.4 O modelo de Ebers

Ebers (1999) para além de estruturar várias contribuições focalizadas no estudo da formação das redes inter-organizacionais apresenta um modelo conceptual próprio que se centra ao nível microeconómico das ligações entre empresas e sobretudo o seu conteúdo. O autor refere que os relacionamentos compreendem trocas e fluxos de recursos, informação e expectativas. Estas dimensões de ligação entre empresas apontam depois para outras componentes do sistema de valor. Por exemplo, à medida que o conteúdo dos fluxos adquire maior riqueza naturalmente que se evidenciam determinadas *contingências* nos processos de formação da rede e catalisadores onde a confiança entre actores adquire um especial significado. Apostado numa óptica relacional da formação das redes-interorganizacionais e subsequente dinâmica de desenvolvimento, o autor enuncia cinco dimensões – três ao nível microeconómico conforme atrás referido e duas mais direccionadas à institucionalização da coordenação:

- a) **Dimensão Fluxo de Recursos**: Recursos; Actividades; Estabilidade, densidade



A partir das relações inter-organizacionais as empresas podem aceder a recursos e capacidades complementares, com ganhos adicionais ao nível do desenvolvimento de mercado, gestão de riscos, economias de escala, etc. Através da abertura das empresas às parcerias as mesmas podem ser mais eficazes no desenvolvimento das suas capacidades estratégicas.

b) **Dimensão Fluxo de Informações:** Intermediários: pessoas e sistemas de informação (SI)

O autor descreve o papel de catalisadores informacionais na formação das redes e obtenção de sinergias nas fases subsequentes. A resolução de conflitos, comunicação contínua e solicitude na facilitação do diálogo são papéis dos gestores de parcerias - gestores do fluxo de informações entre actores. Para além dos *brokers* humanos, o investimento em SI contribui para a gestão mais eficiente e eficaz das redes, afectando de forma positiva a capacidade de coordenação.

c) **Dimensão Fluxo de Expectativas:** Incerteza; Confiança; Reciprocidade

Não se pode desprezar as expectativas “people-related” e o papel incontornável da subjectividade na formação das redes: confiança, percepções, abertura, etc. Estes fluxos afectam profundamente o comportamento dos actores económicos envolvidos. Apenas num contexto de confiança entre entidades poderão ser viabilizados os processos de coordenação adequados e com sentido positivo, conducentes à obtenção de recursos inter-organizacionais, evitando-se os custos burocráticos do controlo excessivamente formal ou de uma governação hierárquica inflexível e bloqueante. O autor faz apelo a várias contribuições no sentido de se distinguir as várias *nuances* da confiança – enunciando a diferença entre (a) confiança frágil e (b) confiança resiliente.

d) **Dimensão Estrutura de Governance:** Formas institucionais de organização de recursos: mercados, hierarquias e redes

A forma de controlo dos recursos assenta na tipologia tradicional de confrontação entre hierarquias vs. mercado. Assiste-se a uma cedência a estas estruturas pela ascensão das formas híbridas – isto é das redes inter-organizacionais¹⁴. Estas parecem adquirir um estatuto próprio razão adicional para uma atenção redobrada quer dos seus fundamentos operacionais quer dos seus riscos.

e) **Dimensão Mecanismos de Coordenação**

Apesar de Ebers (1999) apresentar dimensões com aderência na explicação, caracterização e conceptualização sobre formação e desenvolvimento das redes, o que não é de desprezar, consideramos que se centra excessivamente ao nível diádico detalhando sob o foco microeconómico dos conteúdos a

¹⁴ Note-se que alguns autores identificam as redes inter como uma variação entre hierarquias e mercados, ocupando um espaço equidistante entre estas tipologias; outros defendem que, pelas suas características únicas, as redes são uma configuração organizacional intrinsecamente diferente.



natureza das ligações entre actores. Dando ênfase à dinâmica relacional entre actores, são apresentadas várias contribuições que nos parecem particularmente interessantes, designadamente a distinção entre confiança frágil e confiança resiliente, assim como a relação entre o fluxo de expectativas e a capacidade de aprendizagem e inovação. Este último aspecto, também de acordo com o observado por Lambert e Knemeyer (2004) parece-nos uma área de especial interesse e de novidade.

2.4.5 O modelo de Doz e Hamel (1998)

Doz e Hamel (98) colocam a capacidade de colaboração como uma *core competence* das empresas e destacam a necessidade de uma visão que supere o imediatismo do curto prazo. Sugerem também que se equacione as parcerias de uma forma abrangente superando a concentração na vertente legal (importante na fase formal da sua negociação) e sobretudo afirmam a importância de se compreender a lógica de criação de valor inerente a esta configuração organizacional. Ancorada nas duas grandes frentes de competição, a saber: 1) *racing for the world* (globalização) e 2) *racing for the future* (assente no domínio tecnológico) a abordagem que enunciam enfatiza a aprendizagem como uma das três formas de criação de valor¹⁵: “Na óptica de aprendizagem é possível articular os vários processos de gestão da parceria. De facto, a concepção, verificação de compatibilidade estratégica, *design* das formas cooperativas, etc., são elementos que podem ser interpretados de forma congruente à luz desta preocupação estratégica. Os autores concedem uma especial atenção aos processos de gestão da aprendizagem e mudança ao longo do tempo: “Learning is at the heart of successfull alliances” (Doz e Hamel, 1998). A diferença entre as alianças bem sucedidas (não muitas) e as que se verificam de inviáveis reside muitas vezes na capacidade de se implementar um processo de aprendizagem e adaptação. Verificando-se a existência de ciclos virtuosos de aprendizagem-adaptação será possível executar uma transformação rumo a um fortalecimento de expectativas, sofisticação dos métodos de *governance* e ajustamento de *interfaces*. Isto é “Aprender, Reavaliar e Reajustar” parece-nos um mote particularmente feliz ,rumo à sustentabilidade, pela renovação sistemática, da parceria.

¹⁵ As duas outras estratégias de criação de valor são a co-especialização (parceiros locais que complementam as capacidades da empresa focal que se pretende expandir geograficamente) e a co-option (coopetição – competidores e/ou complementadores parceiros em algumas actividades).

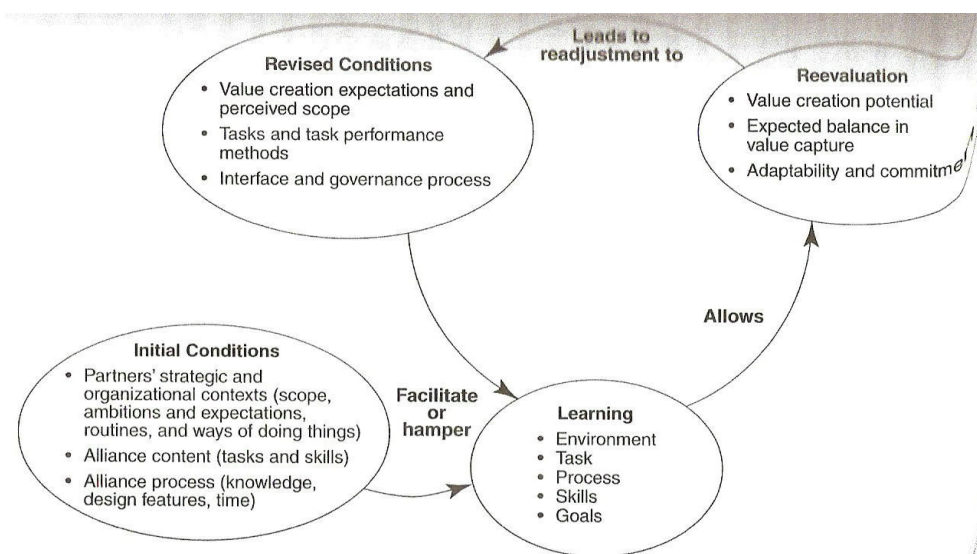


Figura 2.15 - Ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajustamento.

A figura precedente tenta representar o que se sistematiza:

a) PROCESSO CONDIÇÕES INICIAIS: CONTEXTO (ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL), CONTEÚDO, PROCESSO

Em primeiro lugar os autores estabelecem necessário o estudo dos “Antecedentes”, isto é, do contexto impulsionador ou desafiador das parcerias. Nesta área, interferem questões estratégicas do ambiente macro de negócios assim como o *fit* entre eventuais parceiros de negócio. A este nível microeconómico releva-se a influência positiva dos seguintes factores: o contexto de gestão de ambos deve ser suficientemente compatível, deve existir um *mind-set* para a colaboração e o tipo particular de organização não deve ser obstáculo aos processos de colaboração em rede (organizational fit). Para além do contexto macro e micro deve ainda avaliar-se o conteúdo, ou seja, se o nível de integração de competências em causa e novas formas de trabalhar são, ou não, favoráveis. Os processos inter-organizacionais e a informação a partilhar consubstanciam o terceiro aspecto /processo.

b) PROCESSO APRENDIZAGEM: CONTEXTO, TAREFA, PROCESSO, COMPETÊNCIAS, OBJECTIVOS

As capacidades de aprendizagem irão materializar-se em cinco áreas principais. Em primeiro lugar, face a um ambiente incerto, é essencial um entendimento partilhado sobre o contexto externo e os cenários prováveis de evolução. Depois, ambos os parceiros devem aprender a melhorar continuamente as tarefas que desempenham, uma vez que é expectável que as mesmas se transformem ao longo do tempo. O processo de colaboração decorrerá da prática operacional e por conseguinte será emergente e resultante da aprendizagem mútua de formas de trabalhar e métodos de integração de tarefas. Outra área de aprendizagem tem a ver com a complementaridade entre competências (*skills*) e a conjugação das mesmas gerando novas formas de trabalhar. O ajustamento mútuo de expectativas, o conhecimento dos objectivos e das prioridades de cada um dos *pares* influenciará o contexto de colaboração.



c) **Processo Reavaliação:** Potencial criação de valor; Sentido de equidade; Comprometimento

À medida que os parceiros foram aprendendo a trabalhar em conjunto será possível reavaliar: (1) A criação de valor potencial da aliança; (2) O balanço e sentido de equidade na captura de valor entre parceiros; (3) A noção da capacidade e comprometimento dos vários parceiros, nomeadamente a sua disponibilização em procederem a adaptações evolutivas em relação às condições iniciais.

Ao todo são identificados cinco fluxos de reavaliação directamente relacionados com áreas de análise:

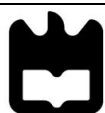
- Adequação (contexto);
- Exequibilidade e eficiência (tarefas);
- Compatibilidade e eficiência (processos);
- Exequibilidade e equilíbrio (competências);
- Compatibilidade e ponderação de satisfação (objectivos).

d) **Processo Reajustamento:** Expectativas e âmbito; Tarefas e Avaliação de desempenho; Governance e processo de *interface*

O reajustamento ao longo do tempo, em ambientes dinâmicos, será um indicador de adaptabilidade da parceria. Da reavaliação precedente resulta um processo de comunicação e aprendizagem, tendo em vista um fim. Esse fim, em constante evolução (*moving target*), é traduzido no que os autores definem como “ciclos de aprendizagem” (*learning cycles*) que não são mais nem menos do que processos de comunicação: catalisadores de uma maior eficiência, aprendizagem e reforço da rede de compromissos. No global, um ciclo de aprendizagem-reajustamento pode materializar-se em:

- Condições iniciais mais favoráveis (maior *fit* estratégico e organizacional entre parceiros, clarificação de expectativas iniciais);
- Aprendizagem (confiança e ambiente facilitador de equidade e eficiência);
- Reavaliação positiva (vontade de alargar o âmbito da relação, abertura para ajustamentos e melhorias);
- Ajustamento construtivo (expectativas, comprometimento, novos *interfaces*).

Implicitamente os autores representam alguns dos mecanismos de interacção patentes num sistema complexo, como argumentamos ser os sistemas de valor nos seguros, em que os fluxos de *feedback* são cruciais para se conceber e poder influenciar determinadas dinâmicas que marcam de forma indelével o comportamento dos agentes envolvidos. A trilogia enunciada, “aprender, reavaliar, ajustar”, parece-nos particularmente feliz no quadro em os fluxos de *feedback* são matéria-prima para a construção de novos ciclos tácticos de actuação. Por último, não podíamos deixar de realçar que os mesmos autores



enunciam várias “tensões” entre aspectos estruturais das redes, que devem ser interpretados tendo em conta os objectivos estratégicos e reconciliados nessa justa medida. Por exemplo, a sobrevalorização da dimensão da aprendizagem pode levar a pontos subóptimos noutras dimensões, nomeadamente na estrutura da parceria: esta deve manter-se de alguma forma estável independentemente das pressões para uma aprendizagem acelerada. Em algumas situações verifica-se uma incapacidade continuada de se gerir de forma articulada estes dois domínios. Os autores descrevem casos práticos decorrentes do desequilíbrio entre controlo e aprendizagem. Outro cenário também é verificável: a vontade de se exercer um controlo directo e explícito da parceria mina o clima de abertura e responsabilidade mútua que deve prevalecer, conduzindo ao bloqueamento da aprendizagem.

2.4.6 O modelo de Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005)

Estes autores começam por observar a crescente importância conferida às redes em diversos campos de actuação, como por exemplo, a gestão estratégica, gestão de operações, logística e sistemas de informação. O modelo que advoga tem como propósito promover uma visão integrada das parcerias num cenário de literatura fragmentada e escassamente unificada. Toda a conceptualização converge para o resultado final da parceria: criação de valor ou destruição de valor. Outro aspecto a destacar são os vários *continuums* que dão a noção das opções entre várias dimensões que se podem observar no relacionamento entre pares; é também necessário saber relacionar de forma sistemática os diversos elementos interdependentes. A figura seguinte representa o *framework* em causa:

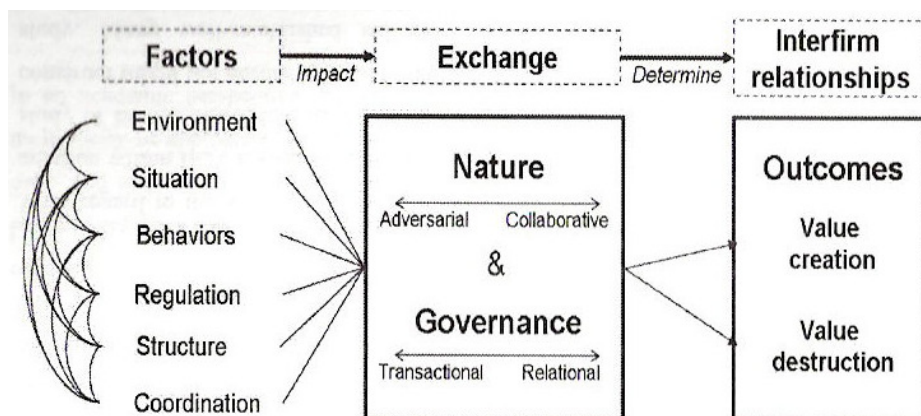


Figura 2.16 - Modelo de Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005).

A caracterização do modelo é resumida da seguinte forma:

- a) **Dimensão Factores:** Ambientais; Situacionais; Comportamentais; Regulatórios; Estrutura e Coordenação

Ao nível dos antecedentes os autores começam por descrever os factores ambientais ou externos. Com efeito, os mesmos podem ir desde um contexto “extremamente estável” até ao seu oposto de



“extremamente complexo ou incerto”. Factores situacionais geram um *continuum* de parcerias de “extremamente distantes” até “extremamente íntimas”. Dizem respeito à perspectiva temporal (parceria de curto prazo ou médio prazo), proximidade (lógica ou física) e grau de dependência entre parcerias.

Como factores comportamentais positivos referem-se à cooperação, comprometimento e comunicação; os negativos têm a ver com atitudes oportunísticas. Estes elementos comportamentais são muitas vezes associados directamente ao resultado final das parcerias pela influência que exercem no seu desenvolvimento ou bloqueio. O elemento mais divulgado em termos comportamentais é a confiança, consagrando-se como variável de primeira grandeza; outros factores não negligenciáveis são a comunicação, partilha de valores, transparência, honestidade, etc. Nesta linha, a parceria poderá corresponder desde a “relação **extremamente oportunística**” até “**extremamente interiorizada**”. O *continuum* de “transaccional” a “relacional” traduz o espectro dos tipos de *governance* em função da conjugação dos elementos antecedentes. Os aspectos regulatórios na parceria consistem na forma legal de equilíbrio de poder, grau de centralização na tomada de decisão e nível de burocracia.

b) **Dimensão Trocas:** Natureza; *Governance*

A natureza das trocas caracteriza intrinsecamente a parceria definindo a sua densidade e antecipando implicações *ex-post*. Em primeiro lugar, as trocas podem ser de dois tipos: a) transaccionais ou não colaborativas e b) relacionais. Em correspondência verifica-se o *continuum* de “**puramente transaccionais**” até “**totalmente colaborativas**”, com profundas implicações no que diz respeito aos mecanismos de *governance* e à consideração do seu potencial de criação de valor.

c) **Dimensão Resultados:** Criação de Valor

A dinâmica da parceria converge para os resultados obtidos que podem corresponder à criação ou destruição de valor. A análise custo-benefício das parcerias é explorada, sendo que os custos abrangem quer os tradicionais custos de transacção quer os de relacionamento; ou seja, devem ser incluídos os custos de aquisição e de operação, assim como os associados ao risco relacional e aos conflitos. A criação de valor, conceito ambivalente em função da escola de pensamento considerada¹⁶, é sistematizada pelos autores em torno de cinco categorias: produto, serviço, entrega e *time-to-market*; *know-how* e interações inter-pessoais.

¹⁶ O conceito de criação de valor varia em função do ponto de partida de análise: uma visão predominantemente económica ou que também tenha em consideração aspectos comportamentais dos agentes económicos.



Por outro lado, Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005), assinalando a extensa mas fragmentada literatura dedicada ao tema, promovem uma síntese de várias teorias. Reportam três aspectos fundamentais a ter em conta na compreensão das parcerias inter-organizacionais:

- A natureza das trocas inter-organizacionais (*Shape*);
- A *governance* dessas mesmas trocas (*Govern*);
- Os resultados alcançados (*Result*).

Note-se que esta síntese tenta estruturar as questões levantadas pelas teorias dos custos de transacção, trocas sociais e relação-rede (*network management*), caminhando para um quadro de referência unificado. Nesta óptica, os mesmos autores descrevem as questões centrais através da seguinte tabela:

Constructs	Key elements	(1) Results from IRs	(2) Shapes IRs	(3) Governs IRs
Value, benefits, dissolution, economic and noneconomic rewards, risks, satisfaction		X		
Attractiveness, complexity, embeddedness, expected outcomes, frequency, mutuality, opportunism, personal/psychological factors, self-interest, specificity of assets, turbulence, uncertainty			X	
Transaction costs, knowledge, continuity, collaboration, commitment, cooperation, long-term orientation, reputation, solidarity, trust		X	X	
Coordination of activities, connectedness, (inter)dependence, flexibility, information exchange, joint planning, mutual adaptation, mutuality, contracts, relational norms		X	X	X

Tabela 2.15 - Três elementos centrais das IR (interfirm-relationship) segundo Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005).

A primeira coluna identifica os resultados esperados, sejam eles tangíveis ou intangíveis que, em última análise, reflectem a competitividade da parceria. A natureza das trocas (“what shapes”) é descrita por várias propriedades que fixam as motivações iniciais e que podem ser entendidas na óptica transaccional ou relacional. Também o nível colaborativo pode ascender a maiores graus de sofisticação, traduzindo-se em trocas mais ou menos complexas. Em correspondência com este último ponto, o método de *governance* pode abranger um espaço desde a regulação mais institucional até à exploração das relações sociais.

2.4.7 O modelo de Gulati (2001)

Gulati (2001) desenvolve um modelo à luz da perspectiva social das redes, aplicando este princípio ao caso das alianças estratégicas. Para além de se deter nos aspectos de relacionamento diádico (relação-



parceiro) introduz a óptica da relação-rede (*network perspective*). No seguimento das premissas de análise social das redes, o autor identifica cinco aspectos principais:

Questão #1 A formação das alianças: Motivação explicada pelos custos de transacção; Motivação estratégica; Procura de aprendizagem

A decisão de formação de uma aliança tipicamente é explicada à luz dos custos de transacção e da respectiva procura de eficiência. Porém, as recentes análises contemplam as motivações estratégicas de redução da incerteza nos mercados e a procura, por esta via, de conhecimento e aprendizagem. Assim a análise custo-benefício deve ser alargada prevendo atender a outras questões como a redução de vulnerabilidade estratégica, aquisição de competências e recursos externos.

Seleccção de parceiros

A decisão de selecção de parceiros, numa primeira análise é motivada racionalmente pela procura de competências complementares. Ou seja, quando uma interdependência crítica é identificada, o parceiro estratégico fica elegível uma vez que os seus recursos são potenciais fontes de valor. Contudo, o ponto principal reside na questão prévia de como se reconhecem as competências, interpretam necessidades estratégicas e se superam os riscos inerentes à escolha de um determinado parceiro. A componente social exerce aqui uma enorme influência. A informação sobre o perfil do parceiro, a mitigação do risco e a confiança inicial são condicionadas pela reputação social do parceiro-candidato. Fica consagrado que os factores de atractividade das empresas são de ordem racional mas sobretudo de ordem social.

Questão #2 Estrutura de Governance: Diversidade na estruturação – mecanismos formais e sociais.

As estruturas de *governance* adquirem singular importância uma vez que têm como um dos propósitos a mitigação da incerteza. Numa primeira análise, as estruturas formais, explicadas pelos custos de transacção, corporizam estruturas (hierárquicas) de controlo. Os mecanismos de *governance* compreendem o alinhamento de expectativas, incentivos e outras formas mais indirectas de controlo. O movimento que o autor observa parte de uma visão estática (ligada aos custos de transacção) para a inevitabilidade de uma *governance* mais difusa, correspondendo a um enquadramento predominantemente social. A confiança, originada por uma ligação emocional ou baseada em antecedentes cognitivos, é factor incontornável no que concerne aos mecanismos de *governance*. Neste vector, a confiança, concretizada ao nível pessoal ou institucional, é analisada ao nível *diádico* mas só pode ser totalmente explicada quando contextualizada na rede com as suas múltiplas fontes de informação onde se estabelece o quadro de actuação. Resumindo, as opções de *governance* visam aumentar a previsibilidade de comportamento entre agentes económicos e podem ser de natureza mais formal (ex: controlo através de contrato) ou de cariz social (ex: confiança entre pares).

Questão #3 Evolução / dinâmica: Factores iniciais e Processos de desenvolvimento



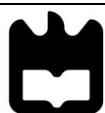
Segundo o autor, os factores que influenciam o desenvolvimento e as fases de evolução de uma aliança podem analisar-se sob duas perspectivas: 1) diádica e 2) relação-rede. Em primeiro lugar, as condições iniciais que podem explicar o sucesso de uma parceria são estudadas sobretudo ao nível da relação-parceiro, sublinhando-se as preposições iniciais a forte complementaridade entre pares, conducente a um *fit* apropriado. Até certo ponto, “assimetrias” iniciais podem ser factor de sucesso. Já quanto à observação dos processos de desenvolvimento das parcerias, deve-se reunir a visão das trocas diádicas com a dinâmica da rede. De forma similar, as opções de evolução de uma relação entre pares podem ser induzidas por factores exógenos. Isto porque a evolução pode ser condicionada pela visão de conjunto de todas as parcerias que uma empresa detém na rede. Por exemplo a visão de portfólio de parcerias estabelece como elemento de análise o “bloco estratégico” de parcerias que são geridas não de forma isolada mas numa óptica agregada. Ora, a dinâmica do conjunto pode influenciar os caminhos trilhados pelas parcerias isoladamente observadas. Mesmo desprezando este efeito subsiste a permeabilidade de uma parceria a factores exógenos que podem levar quer ao fortalecimento de laços e por conseguinte a uma dinâmica mais positiva, quer ao processo inverso, influenciando processos de dissolução da parceria.

Questão #4 Desempenho: Monitorização de *performance*; Natureza dos Indicadores

Devido à natureza multifacetada das parcerias a monitorização de *performance* não deverá cingir-se à consideração de elementos quantificadores. Os objectivos por vezes subjectivos levam a que a monitorização não possa realizar-se facilmente de forma directa - devem contemplar a realização de questionários, a ambos os intervenientes na parceria, visando reunir indicadores objectivos e subjectivos. A natureza dos indicadores deve traduzir a realidade diádica da relação-parceiro assim como o contexto social ao nível da relação-rede influenciadora da proximidade e força dos *laços*.

Questão #5 Consequências/ Resultados: Contabilizar as consequências da *performance* obtida.

A contribuição positiva das redes de parceria (e das alianças) para os resultados globais é de complexa visualização uma vez que a lucratividade de uma empresa é o resultado de várias actividades de valor em simultâneo. O método de avaliação do desempenho deve resultar de várias aproximações, nomeadamente a correlação entre resultados bolsistas e parcerias existentes, relação entre grau de envolvimento com parceiros e sustentabilidade das empresas, etc. A observação indirecta é a mais usual sendo ao mesmo tempo mais subjectiva e sujeita a factores de interpretação. A primazia conferida aos fenómenos das alianças/parcerias centrou-se na abordagem social das redes. Com efeito, o ponto de vista da sociologia económica é trazido a debate, enquanto fundador da incorporação do contexto social na explicação dos comportamentos dos agentes económicos. A óptica seguida aplica-se com mais propriedade à relação-parceiro (*dyadic*), designadamente quando se explora a importância da confiança e



do capital social nas decisões da criação e selecção de parceiros, bem como nas etapas posteriores de avaliação e ajustamento. Todavia o autor introduz igualmente a óptica da relação-rede como condição necessária. Por exemplo, o posicionamento estrutural na rede tem um significado social de primeira ordem, determinando em grande parte o nível de acesso a informação directa e indirecta - os fluxos informacionais “viajam” por toda a rede: nas relações ponto-a-ponto, na periferia e no centro.

2.4.8 O modelo de Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003)

Os autores, centrando-se no caso das alianças, procuram estabelecer uma visão estratégica e integradora como primeira condição de sucesso. A consciência de que a estratégia precede a acção é o mote para a descrição do conjunto das questões centrais a desenvolver, tendo por base dois pilares fundamentais: (1) a gestão estratégica e (2) organização interna. Assim sendo, preconizam uma abordagem integrada materializada no denominado “Arco das Alianças” que de seguida se apresenta:

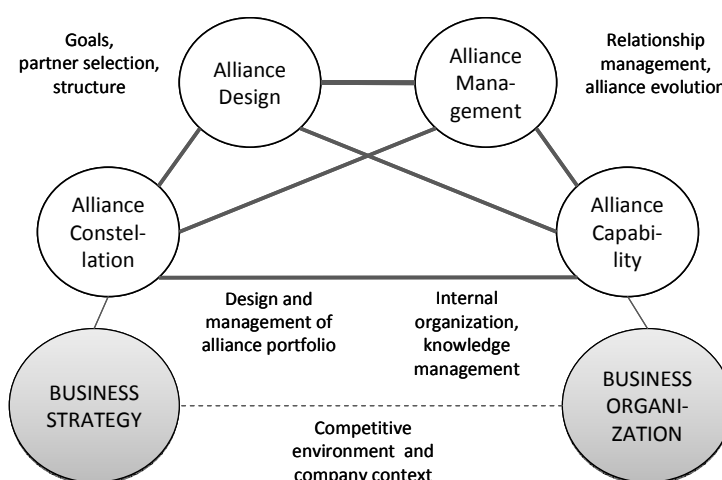


Figura 2.17 - Arco das Alianças Estratégicas segundo Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003)

É significativo verificar que apesar da gestão específica dos elementos constitutivos seja explicitada, apenas a conciliação integrada dos vários vectores sustentam a viabilidade do modelo formulado, ou de outro modo, conferem sustentação ao arco. Formulação estratégica e implementação estratégica caminham fortemente interligadas (*Alliance design* e *Alliance management*). De forma análoga, são complementadas duas ópticas de análise, nomeadamente a convergência entre o nível da relação-firma (*Alliance capability*) e relação-rede (*Alliance constellation*). A identificação de fortes interdependências entre as partes do modelo, rumo a um conjunto de maior valor, é uma linha de força que se enfatiza. Os quatro elementos são descritos da seguinte forma:



- a) **Alliance Design:** Motivação ; Métodos de selecção de parceiros; *Governance*; Negociação

Cada aliança deve estar alinhada com a estratégia de negócio. A sua formação deve ser consistente sendo que os objectivos, âmbito e a sua motivação original devem ser precedidos por um processo escrutínio estratégico. O desafio seguinte compreende a negociação com parceiros, formulação da combinação legal mais adequada, assim como a avaliação do risco inerente.

- b) **Alliance Management:** Implementação e *governance*; Processo de tomada de decisão; Avaliação de desempenho; Reajustamento da relação

Independentemente da sua formulação inicial a parceria terá de ser palco de investimentos de acordo com a sua evolução orgânica e em função da evolução das circunstâncias competitivas. O seu ajustamento está ancorado nas relações próximas entre parceiros, incluindo as que se manifestam ao nível inter-pessoal (confiança). A partilha de decisão é um ponto importante num cenário de incerteza onde os processos de *governance* devem prever este tipo de complexidade. A organização deve estar preparada em termos operacionais para se adaptar a este tipo de lógica colaborativa.

- c) **Alliance Constellation:** Espaço na cadeia de valor; Dimensão e tipo; Estrutura; Criação de valor

Quando existe mais do que uma aliança, a unidade de análise fundamental passa a ser o conjunto de alianças existentes – ou seja a “constelação”. Em correspondência, algumas decisões devem ser equacionados ao nível do conjunto, nomeadamente a avaliação de objectivos de desenvolvimento de uma parceria em função do crescimento da constelação.

- d) **Alliance Capability:** Responsabilidade operacional; Competências individuais, ferramentas, processos internos; Internalização; Cultura de aprendizagem

O sucesso de uma parceria (ou de uma constelação de valor) depende, em última análise, da infra-estrutura interna. Assim sendo, as empresas devem activamente desenvolver boas práticas, disponibilizar ferramentas de suporte, formar devidamente os gestores operacionais e fomentar um clima de partilha interna de adesão por parte dos colaboradores. A coordenação interna das várias unidades envolvidas é igualmente requerida, assim como o tema da avaliação e monitorização dos resultados alcançados na parceria deve ser devidamente endereçado.

2.5 Síntese dos Modelos: Perspectiva Transaccional, Relacional e Cognitiva

A sistematização das contribuições atrás citadas pode ser orientada tendo em conta os três eixos de análise que propomos como parte integrante da nossa conceptualização das parcerias: eixo económico; relacional/social e cognitivo/aprendizagem. A figura seguinte representa uma arrumação possível dos dez autores revistos tendo em conta a ênfase que colocaram numa visão integrada do espaço *inter*.

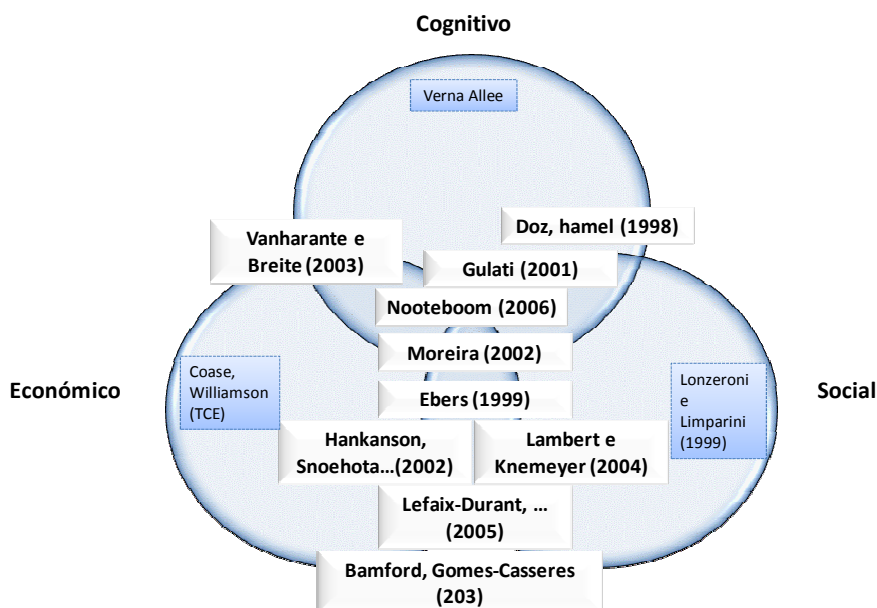


Figura 2.18 - Síntese dos Modelos Levantados

Conforme já referido Ebers e Grandori (1999) verificam que a investigação em torno das redes interorganizacionais é caracterizada por um elevado grau de heterogeneidade de conceptualização.

Argumentamos que é necessária uma visão holística, que cruze fronteiras e que faça pontes entre abordagens que seguem um *continuum* desde visões económicas até predominantemente comportamentalistas. Daqui resulta que a nossa grelha de inteligibilidade sobre o fenómeno das redes de parcerias deverá conciliar vários autores e ter em consideração múltiplas dimensões. Reunindo os contributos de diversos autores e escolas de pensamento, é observado que o estudo integrado do espaço *inter* exige considerar em conjunto as dimensões económica, social e cognitiva. As redes de parceria nos seguros, para além de serem um meio para alcançar a integração de processos altamente especializados, de forma o mais económica possível, pretendem obter ganhos de diferenciação, decorrentes dos factores de aprendizagem entre pares, num clima de alta tecnicidade e especialização de agentes económicos. Estes objectivos económicos (integração de processos) e diferenciação (inovação, serviços e aprendizagem) têm como pré-requisito a colaboração entre pares, fazendo apelo à componente social como *pedra de toque*. A revisão bibliográfica à luz dos eixos económicos, sociais e cognitivos pode ser sistematizada da seguinte forma:

- **Eixo económico**

A base dos custos de transacção (TCE) está presente implicitamente nos vários modelos. A intersecção com a componente social (confiança) é a mais comum.

- **Eixo económico e cognitivo**



Vanharanta e Breite (2003) visualizam um estágio-alvo: as cadeias de valor dinâmicas, correspondendo a uma alta dinâmica comercial. Esta resultará da incorporação de conhecimento nas actividades de valor, ao mesmo tempo que se consolidam as eficiências operacionais, por via da informatização, tendo em vista a maximização dos ganhos económicos.

- **Eixo económico e social**

Ebers (1999) inicia a sua análise com base da eficiência económica, estruturação das actividades e gestão de recursos. Mas para além do fluxo de informação, antecipa a componente dos fluxos de expectativas, consagrando a necessidade de gestão social dos vários actores em presença, onde a reciprocidade e a confiança ocupam lugares centrais.

Gulati (2001) também não deixa de atender aos factores económicos, designadamente na fase dos antecedentes, da selecção dos parceiros, assim como nas estruturas mais eficientes de edificar. Porém, como incide sobre a dinâmica da parceria, menciona a força dos laços como central à adaptabilidade da rede - indispensável ao seu progresso. A visão da evolução da parceria pressupõe ainda algum tipo de aprendizagem para que a mesma seja eficaz.

Hakanson, Snehota, Ford e Gade (2002) apresentam uma visão de alto nível das redes, desmistificando conceitos de análise económico e estratégico (ex: mito da autonomia e completude estratégica das empresas) e propõe uma visualização do espaço *inter* mais rica. Sugerem um espaço em rede onde a interacção e a colaboração ocupam lugar de destaque, apelando à vertente social.

Bamford e Gomes-Casseres (2003) realçam uma componente estrutural muito forte (nas fases de negociação, contratualização, por exemplo) mas acabam por sublinhar as interdependências destas disciplinas num clima interno de partilha e de forte alinhamento, por conseguinte fazendo apelo à dimensão social;

Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005) apresentam vários *continuums* cruzando a perspectiva económica com a necessidade de *governance* social. Assim enunciam as condições de gestão que podem defender uma perspectiva transaccional dos acordos *inter-pares* até um objectivo de alta cooperação, sustentada pelo eixo social

- **Eixo Social**

Lambert e Kneymeyer (2004), com base em casos práticos e experiências próprias, não elaboram um modelo propriamente dito sobre o desenvolvimento das parcerias. Dando ênfase à necessidade de ajustamento entre parceiros, propõe uma metodologia de interacção inicial ou ao longo da parceria, em momento de reavaliação da mesma, ancorada na componente social entre pares.

- **Eixo cognitivo**



Doz e Hamel (1998) defendem que as parcerias são altamente dinâmicas e compostas por um ciclo de ajustamento contínuo, sendo estes vectores essenciais. “Aprender, Reavaliar e Reajustar” é o mote para a sustentabilidade das parcerias, fazendo apelo explicitamente à aprendizagem entre parceiros – em linha com a valorização dos intangíveis como fonte de vantagem competitiva conforme defendido por Verna Allee (2003).

- **Eixo económico, social e cognitivo**

Moreira (2002) descreve vários processos de formação/selecção, sustentado a visão do eixo económico como fazendo parte da estratégias do espaço *inter*. Contudo, com vista à sua sustentabilidade, envolve o modelo com os factores da confiança e relação entre actores, citando Ebers (1999). Por último, salienta o ponto de vista comportamental entre parceiros, onde se promove o progresso da parceria suportado na componente social; menciona ainda, embora sem detalhar, a aprendizagem entre *pares*.

Nooteboom (2006) apresenta um modelo integrado, sustentado e multi-dimensional. Enuncia os factores de eficiência interna e externa, assim como expõe a questão do risco relacional, próprio dos modelos colaborativos inter-dependentes, de forma objectiva e devidamente sustentada. Fazendo emergir a aprendizagem como objectivo das parcerias, verifica que a distância cognitiva é uma dimensão a gerir activamente, estando no caminho crítico com vista à inovação no espaço *inter*. No seguimento desta perspectiva integrada, cruzando diversas fronteiras, o autor não pode deixar de estar bem no centro da intersecção dos três eixos propostos para análise das redes de parceria.



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 3
Caracterização
do Sector
Segurador

Capítulo 3 – Caracterização do Sector Segurador



Capítulo 3 – Caracterização do Sector Segurador

Este capítulo compreende a descrição sucinta dos fundamentos de gestão da actividade e da realidade do mercado segurador nacional. Compreende igualmente algumas considerações estratégicas de enquadramento do sector onde se incluíram alguns vectores decisivos num horizonte de desenvolvimento a curto de prazo. É ainda propósito adquirir sensibilidade sobre a natureza da actividade e dar um sentido de pragmatismo às teses em desenvolvimento, assim como identificar e projectar as *nuances* operativas da actividade, o que permitirá calibrar a proposta de modelo de análise com as grandes linhas estratégicas do sector. A orientação ao negócio segurador será chave para que a análise esteja devidamente ancorada em questões reais, susceptíveis de interesse por parte dos gestores com capacidade de iniciativa. Para este efeito a matéria sectorial é estruturada pelos seguintes pontos:

- Aproximação à natureza da actividade seguradora, reconhecendo as particularidades;
- Apresentação sintética dos fundamentos de gestão que decorrem da essência dos seguros;
- Exposição sobre os desempenhos e evolução recente do sector segurador nacional e enquadramento nas tendências emergentes.

Acrescentam-se as etapas atrás elencadas duas secções nucleares relacionadas com o sector segurador: (1) representação de alto nível das actividades de valor e (2) análise sub-subsequente sobre os macro-processos e entidades envolvidas. Soma-se ainda a modelização da actividade operacional e dos múltiplos relacionamentos através de dois instrumentos:

- Proposta de modelo de cadeia de valor dos seguros: à luz do modelo de cadeia de valor (Porter, 1985) tendo como foco as actividades primárias.
- Proposta de modelo de sistema de valor dos seguros: representação do sistema integrado constituído por diversos actores externos e densidades de relacionamentos.

3.1 Conceitos e fundamentos da actividade seguradora

É pretendido realizar uma sucinta aproximação à actividade seguradora e às suas *nuances* operativas. Para tal efectuaremos uma breve incursão às suas origens, natureza e essência, fundamentos estruturantes para a compreensão integrada da actividade. São ainda apresentadas tendências estratégicas incluindo um resumido exercício prospectivo.

3.1.1 A origem do seguro

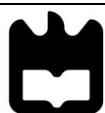
A necessidade do produto “seguro” acompanha, desde há muito, a evolução da civilização humana, tendo emergido como uma função crítica para o desenvolvimento económico e essencial à estruturação da vida em sociedades estabilizadas, onde prevalece o estado de direito. O seguro apresenta-se como um



requisito para o progresso da actividade económica e para a coesão social por via da mitigação de riscos seguráveis pessoais e patrimoniais e subsequente aumento de segurança para os indivíduos e/ou para a sua propriedade. Segundo Mapfre (1996), “Piénsese, por lo expuesto, que el seguro es una solución a los problemas provocados por la situación de riesgo permanente en que se encuentra la humanidad y constituye una necesidad que se palpa ya desde los albores de la existencia del hombre y que va evolucionando en función de su propio desarrollo y el de la sociedad. No es un institución nueva, creada artificialmente, sino algo innato y consecuente con la persona humana. Ésta es su importancia y su grandeza”. A existência do seguro é indissociável à possibilidade de materialização de um risco futuro, o que pode ocorrer com um índice de frequência mais ou menos elevado. A actividade seguradora consiste num serviço que transforma situações de risco aleatório, de várias naturezas, em prestações monetárias regulares, previamente conhecidas e aceites. Em síntese, troca o incerto problemático pelo certo, distribuindo de forma solidária as responsabilidades inerentes à assunção do risco segurável. O seguro, é pois, um mecanismo económico que elimina ou pelo menos reduz os prejuízos sobre o património de uma pessoa ou atenua as consequências de um acidente de acontecimentos fortuitos (Daniel, 2008). Permite assegurar a continuação de fontes de rendimento ou níveis de fruição. À precedente definição de âmbito económico deve ser acrescentada uma segunda componente de cariz financeiro. Para além do estabelecimento do preço do serviço prestado (prémio), em contraponto com a indemnização em caso de sinistro, a actividade seguradora tem a oportunidade de gerir recursos financeiros que recolhe (as prestações pagas pelo Cliente em troca das garantias contratualizadas) aplicando-os numa óptica de rendimento. Pretende-se a obtenção de recursos financeiros suficientes para cumprir as obrigações de regularização dos sinistros, caso ocorram, bem como multiplicar os capitais aplicados, através de investimento reprodutivo, gerando-se assim riqueza. Não é assim de estranhar que as Companhias de Seguros sejam dos maiores investidores institucionais no mercado de capitais, assim como em diversas outras vertentes de carácter financeiro. Estas duas áreas de natureza diferente, por um lado a componente de subscrição de negócio, protegendo fontes de rendimento ou níveis de fruição, por outro, o cariz financeiro proveniente da área de investimentos, definem a dupla missão da gestão seguradora. A acção comercial de obtenção de Clientes, a actividade técnica de subscrição de riscos (onde se procura a rentabilidade económica) e a actividade financeira de capitalização de investimentos, permitem-nos concluir que a gestão seguradora é muito diversificada e, também por isso, complexa.

3.1.2 O carácter internacional dos seguros

É relevante sublinhar o marcado carácter internacional dos seguros. A natureza do risco pode exigir a sua dispersão por várias entidades, por via da função exercida pelos resseguradores internacionais, reforçando assim os pontos de intersecção entre companhias num espaço internacional. Outro ponto importante verifica-se no plano da integração económica, ao nível dos grandes Clientes (empresariais)



que se desmultiplicam por vários países, fazendo-se acompanhar por planos internacionais de seguros. Muitas vezes representados por Corretores internacionais, estes últimos contratam seguros com regras e parâmetros normalizados, contribuindo para o intercâmbio técnico e de gestão e igualmente, em última análise, reforçando o carácter internacional da actividade. Neste plano não podemos deixar de mencionar o mercado único segurador europeu que se perspectiva para o futuro no quadro do aprofundamento da União Europeia (Almaça, 2010).

3.2 A função socioeconómica dos seguros

A necessidade de obtenção de segurança é por conseguinte nuclear para a consolidação das sociedades e a noção de progresso económico-social, concluindo-se que “o seguro desempenha um papel crucial na economia moderna” (Carvalho, 2002).

Ou dito de outro modo: “Insurance is socially valuable. Insurers provide risk sharing mechanisms by offering contracts allowing their customers to replace larger risks by smaller ones (certainty, in the extreme) at a price. This is valuable to economic agents, either because they are (subjectively) risk-averse, or because there are (objective) follow up costs linked to the insured contingencies. Insurance thus is potentially valuable to consumers as well as to collective entities and enterprises”. (Baltensperger, Buomberger, Iuppa, Keller e Wicki, 2008). O sector segurador e de fundos de pensões desempenha um importante papel na economia nacional e na protecção social dos portugueses, contribuindo igualmente para a estabilidade dos mercados de capitais e consequente aumento dos índices de confiança dos agentes económicos. Pela segurança que introduz na actividade económica, ao cobrir os riscos a ela associados, o sector segurador potencia ainda o empreendedorismo e o desenvolvimento económico, para além de contribuir para a promoção da eficiência económica, ao permitir uma optimização da utilização dos capitais. (ISP, 2006). Importa recordar que, no final de 2007, as empresas de seguros e os fundos de pensões portugueses geriam um conjunto de activos de valor superior a 70 mil milhões de euros, o que representa cerca de 44% do PIB nacional. (ISP, 2008). A evolução dos factores demográficos, nomeadamente no continente europeu, as mutações no mercado de trabalho, maior mobilidade e incerteza no emprego, são factores que aumentam as pressões sobre a sustentabilidade dos sistemas públicos e a solvência do Estado Providência. Os factores supra citados, a par com a consciencialização crescente de que as expectativas de segurança das populações, por exemplo relativamente à protecção dos indivíduos da idade de reforma, correm o risco de não serem cumpridas, deixam claro que a continuidade do papel do Estado Social, pelo menos na sua versão ocidental (actual), deve também suportar-se por sistemas complementares de natureza privada, concedendo cada vez mais espaço às Companhias de Seguros. A necessidade de protecção dos indivíduos e a sua respectiva organização designadamente na reforma, doença, desemprego, calamidades naturais e outras protecções desenvolvidas num contexto de solidariedade social, não se esgota no papel do Estado. A



sociedade civil, através de instituições privadas nomeadamente as Companhias de Seguros, complementa as respostas às necessidades de segurança através de soluções com características próprias de acordo com os vários universos individuais a proteger, ou constituem-se como alternativas em sede de seguro privado. Sem dúvida que o mundo encontra-se em constante evolução, assistindo-se a ímpetos de consumo cada vez mais elevados, a tensões profundas no denominado Estado Social. Verifica-se ainda a crescente integração económica entre grandes blocos e especialização de várias actividades económicas e a tremendos desafios na defesa do ambiente e na sustentabilidade do planeta num cenário onde os recursos naturais finitos são pressionados quer por um maior consumo energético (de natureza nociva) quer por um ritmo de crescimento populacional sem paralelo na nossa história. É justo afirmar que estes desafios económicos, sociais e ambientais, o modo e o ritmo de vida actual levam forçosamente a um aumento, também, da necessidade do seguro. Nesta linha Daniel (2008) afirma que “É um facto que, quanto melhor conhecemos a sociedade mais temos de reconhecer a insubstituível presença do seguros como factor de equilíbrio socioeconómico”. Acrescenta-se ao antecedente que existe uma correlação facilmente observável entre desenvolvimento económico e produção seguradora. Em resumo, facilitando o desenvolvimento económico, reinvestindo as poupanças captadas numa vasta gama de activos numa perspectiva de longo prazo de acordo com as responsabilidades assumidas, apoiando a evolução societal cada vez mais complexa e constituindo-se como complemento ou alternativa ao Estado Social, as Companhias de Seguros cumprem um importante papel socioeconómico, essencial ao progresso e coesão social das sociedades modernas.

“It is a complex business that interacts with many aspects of our lives. (...). It actually plays a more fundamental role in the workings of a modern society, being a necessary precondition for many activities that would not take place were it not for insurance”. (Liedtke, 2007)

3.2.1 O produto segurador

As Companhias de Seguros oferecem uma vasta gama de produtos de seguros cobrando um preço, chamado prémio de seguro de periodicidade anual ou outra, que confere o direito ao beneficiário de ser indemnizado por danos pessoais ou patrimoniais, satisfazendo necessidades de segurança e proporcionando a reparação de danos. O prémio de seguro é matematicamente calculado em função da eventualidade do risco da vida humana e das coisas a segurar, proporcionando a distribuição de forma mutualista pelos vários tomadores de seguros o custo e as indemnizações devidas. Assim, as seguradoras ao assumirem os riscos, comprometem-se a constituir fundos para poderem ressarcir aos Segurados as perdas sofridas em caso de sinistro previsto no contrato (Daniel, 2008). Chamamos a atenção para os princípios de mutualidade implícitos na assunção dos riscos seguráveis. O prémio de seguro é calculado através das técnicas da ciência actuarial, fazendo apelo a informação estatística suficiente no que diz respeito ao comportamento de uma classe de fenómenos homogéneos (Soto, 2008).



Há no seguro uma acção solidária, já que da mesma forma que todos participam da possibilidade no risco também todos contribuem para atenuar ou extinguir as consequências económicas de um sinistro (Daniel, 2008). Convém ainda referir a diferença entre risco e incerteza. As companhias operam no âmbito do risco que é tecnicamente segurável, ou seja, onde existe informação estatística suficiente, possibilitando calcular matematicamente as tarifas de prémio aplicáveis em função da probabilidade de ocorrência de um evento problemático. Os riscos não seguráveis são aqueles em que a incerteza de acontecimento de um sinistro não é possível de prever. Neste caso estamos perante incertezas não erradicáveis (Soto, 2008) não sendo possível segurar riscos desta natureza.

O negócio segurador “match making” é um processo complexo e multidimensional. O preço é uma variável importante mas não é o único critério de decisão para o consumidor em relação à melhor companhia. Também importantes são o nível de coberturas, os serviços de gestão de risco, a reputação da companhia nomeadamente na resolução de sinistros e estabilidade financeira, entre outros factores. (Cummins e Doherty, 2005).

3.2.2 O risco na actividade seguradora

Aproximando-nos da essência dos seguros, é pertinente uma breve reflexão sobre o risco (segurável) e a sua natureza singular. O risco equivale à exposição ao incerto problemático, suscitando danos materiais ou corporais, parciais ou totais, temporários ou definitivos. A segurança age com o intuito de neutralizar o risco, de forma total ou até patamares aceitáveis, preenchendo assim uma expectativa dos indivíduos directa ou indirectamente envolvidos. Isto é, as estratégias de gestão de riscos podem conduzir às seguintes possibilidades: aceitar o risco (não fazer um seguro); segurar o risco até patamares aceitáveis atenuando as suas consequências no que respeita ao seu sentido económico; prevenir ao máximo a sua ocorrência, matéria em que as próprias Companhias de Seguros se envolvem activamente, sendo que a sua própria natureza faz com este risco subjacente seja “uma ameaça constante e uma adversidade que gravita inexoravelmente sobre a existência humana” (Souto, 2008). Há quem questione se a necessidade humana de segurança, núcleo das necessidades primárias sentidas pelo homem, pode temporariamente ser secundarizada na actual sociedade pós-moderna, prevalecendo neste cenário a emoção sobre a razão assim como valores individuais de curto prazo e de natureza subjectiva sobre critérios de solidariedade. Mas por outro lado, a incerteza própria do nosso tempo expõe, por vezes de forma particularmente cruel, o homem e as sociedades às arbitrariedades humanas, calamidades naturais, e outros eventos nefastos, ou seja ao mal moral e ao mal natural. Nesta linha, Carvalho (2002) afirma que “O risco faz parte da própria essência do Seguros. A sua multiplicidade e agravamento crescente da sociedade actual só conferem ainda mais importância ao sistema segurador.” Os factores que ameaçam a continuidade normal da vida, que põem em perigo a nossa existência e a permanência dos bens



adquiridos com o esforço do trabalho, são o que se chama de Risco, cuja noção é, assim a possibilidade de um dano. Ainda segundo o mesmo autor o risco [segurável] deve reunir as seguintes características:

- Deve haver um interesse a segurar;
- Deve proporcionar, apenas, compensação económica;
- Deve o risco ser susceptível de tratamento estatístico a fim de que a Seguradora possa determinar a probabilidade de ocorrência de um sinistro;
- Deve ser accidental e inevitável;
- Deve estar inserido num colectivo de segurados expostos à mesma probabilidade de risco, a fim de que de possa distribuir os seus efeitos. (Daniel, 2008)

Relativamente à essência do seguro podemos afirmar que, em síntese abreviada, esta é a segurança. Evidentemente que a segurança que se compra e que se vende incorporada no produto "seguro" pode ser servida de modo mais ou menos eficaz ou seja com menor ou maior qualidade e extensão. (Marques, 2012)

3.2.3 Consciência seguradora e a importância da orientação ao Cliente

Falar de seguros é falar de pessoas, de gente, de famílias, de empresas que no seu dia-a-dia necessitam de se precaver contra o imprevisto e de assegurar o seu futuro. Sem dúvida alguma que proteger a família ou a empresa é uma responsabilidade primordial e iniludível do ser humano. (Daniel, 2008). É pertinente visualizar as necessidades de segurança das pessoas e das empresas, com o propósito de se implementar uma adequada orientação ao Cliente. Embora exista ainda uma falta de consciência seguradora, a noção da importância de *eventos críticos* é um exercício essencial com vista não só à venda, que tem um cariz de curto prazo, mas primordialmente à gestão do ciclo de vida do Cliente, numa óptica de médio prazo, assessorando-o de forma proactiva rumo à satisfação das suas necessidades, em evolução permanente. A figura seguinte é apenas ilustrativa de uma proposta centrada nos Clientes individuais, visando relacionar a linha de evolução dos “eventos” com as respectivas necessidades de gestão de riscos, com exemplos de produtos de seguros devidamente alinhados numa lógica de “pull”.

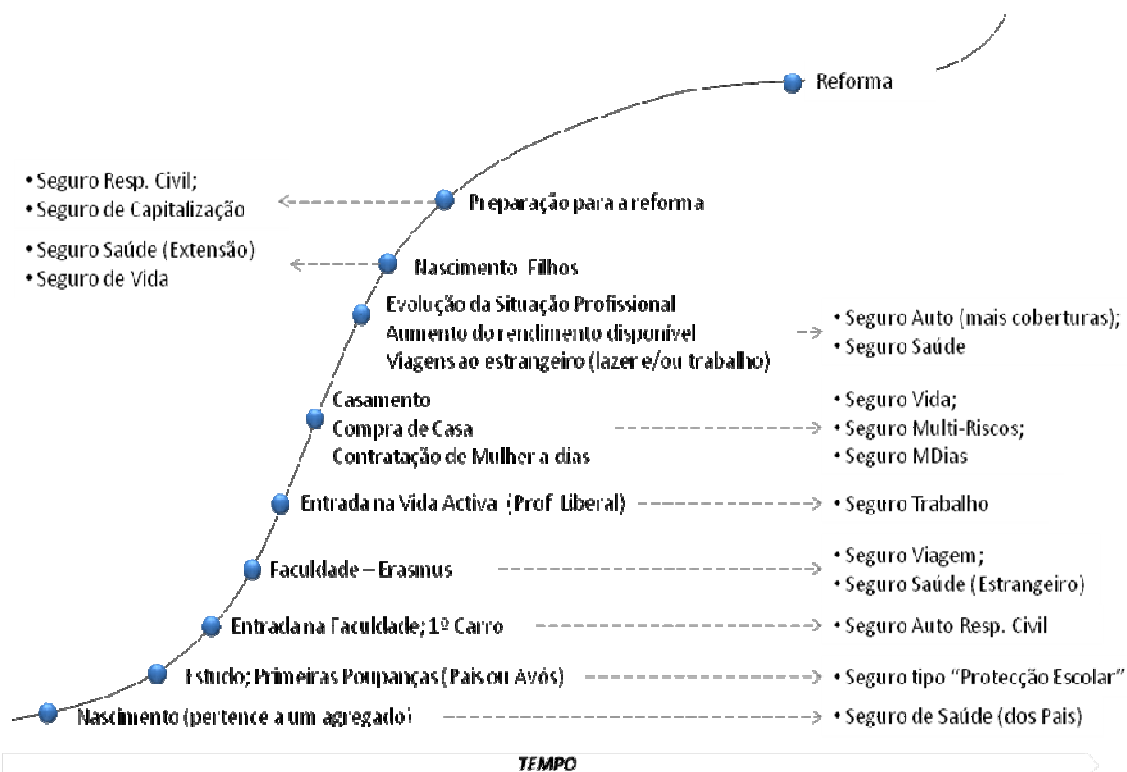
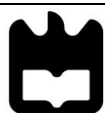


Figura 3.1 – Ciclo de vida das necessidades de segurança. (ilustrativo)

Este exercício, não tendo pretensões de levantamento exaustivo dos produtos de seguros em função dos eventos, parece-nos importante por um conjunto de razões. Primeiro, fica bem patente o potencial de *cross-selling* e *up-selling* quando se efectiva uma estratégia de orientação ao Cliente. Para tal, a gestão não deverá centrar-se em lógicas de venda de curto prazo; ao valor da transacção acrescenta-se a informação sobre o Cliente e sobretudo a sua satisfação plena tanto na fase da compra como nas fases de serviço. Depois, compete ao gestor verificar que a fidelização e a retenção nesta actividade trarão benefícios óbvios, desmistificando a orientação ao produto e as tradicionais organizações verticalizadas e distantes do sentimento dos mercados. Por último, uma das consequências mais reveladoras desta filosofia de gestão consiste em que a dinâmica comercial assente na venda do tipo “push” é relegado para um segundo plano. A fidelização do Cliente nos seguros é ainda mais essencial uma vez que se trata de um produto/serviço imaterial onde o valor percepcionado pode no limite não se materializar em algo concreto – o sinistro. Mesmo que a frequência de interacção entre Cliente-Seguradora seja tendencialmente baixa o seguimento do ciclo de vida do Cliente permite distinguir diferentes necessidades, o que implica um interesse comercial de visão mais lata e uma atenção especial às particularidades (dos riscos) dos Clientes. A propósito Daniel (2008) refere que “Ninguém (ou quase ninguém) se tem preocupado a identificar, com realismo, quais os serviços de que o Cliente necessita para além do pagamento atempado dos prejuízos decorrentes de um sinistro previsto nas condições



contratuais de uma apólice.” Prosseguindo, “não chega concretizar novos contratos; há que proporcionar informação adequada e atempada sobre os contratos, coberturas, rentabilidade, etc., há que repensar a informação, de forma a anular a mentalidade da “tal letra miudinha”. Assim sendo, uma dinâmica comercial que se norteie por um relacionamento transparente, humano e de qualidade alargada, pode de facto fazer a diferença. E isto impõe:

- “Há que formar e especializar as redes de vendas para um melhor contacto directo com os Clientes, independentemente de todos os processos tecnológicos;
- Há que criar procedimentos periódicos, obrigatórios, se se pretende uma efectiva fidelização dos Clientes;
- Há sobretudo, que marcar a diferença com antecipação e criatividade.
- No fundo, em seguros, essencialmente, há que ter uma forte tendência para o serviço e não apenas para se obter a assinatura de mais um contrato.” (Daniel, 2008)

3.2.4 Os ramos de seguros

Segundo Mapfre (1996), podemos dividir a oferta de seguros em três grandes grupos de acordo com o respectivo tipo de risco:

- 1) **Riscos pessoais**, que afectam a integridade física das pessoas e/ou a sua própria vida;
- 2) **Riscos patrimoniais**, decorrentes de diversas situações, que dão lugar a todo um conjunto de ramos – incêndio, roubo, responsabilidade civil, etc.
- 3) **Prestação de serviços**, referentes a assistência, defesa jurídica, etc.

A produção seguradora pode ser segmentada numa primeira divisão que a prática consagra:

- (a) **Modalidades Vida** – incluindo Fundos de Pensões;
- (b) **Modalidades Não Vida** - Acidentes e doença; Incêndio e outros danos; Automóvel; Marítimo e transportes; Aéreo; Mercadorias Transportadas; Responsabilidade Civil; Diversos.

Outra visão possível aponta para a sub-divisão entre seguros **pessoais** e **patrimoniais** que de seguida se apresenta.

Seguros Pessoais (Daniel, 2008)

Os seguros denominados pessoais são aqueles que permitem compensar as consequências económicas dos sinistros que afectem a integridade física das pessoas, sendo os grupos deste tipo os seguintes:

1. **Acidentes Pessoais**: visa garantir pagamento de uma indemnização em consequência de acidente fortuito, súbito e anormal, devido a coisa exterior e estranha à vontade da Pessoa Segura.



- Garantias abrangidas (exemplos): a) Coberturas principais: Morte e Invalidez Permanente, b) Coberturas complementares: incapacidade temporária, despesas de tratamento e repatriamento.
2. Seguro de Saúde: tem por fim reembolsar as despesas médicas, farmacêuticas e hospitalares tidas como necessárias para o tratamento de doenças expressas na Apólice, e de que seja vítima a Pessoa Segura indicada no respectivo contrato.
 - Garantias abrangidas (exemplos): Assistência hospitalar, Assistência ambulatoria, Parto, Próteses e Ortóteses, Estomatologia, Medicamentos, etc.
 3. Seguro de Vida: Tem por finalidade (1) a obtenção de uma indemnização do caso de se verificar o risco previsto na apólice, designadamente a morte da pessoa segura (caso de Vida Risco) ou (2) o rendimento de um património resultante de prémios pagos devidamente capitalizados ao fim dum certo período (caso de seguros de capitalização).
 4. Seguro de Viagem: cobre os acidentes pessoais ocorridos durante a viagem efectuada dentro do período de validade expresso na apólice e para os locais nela referidos.
 5. Acidentes de trabalho: segundo a Lei, a obrigatoriedade do seguro de Acidentes de Trabalho impõe-se a todas as actividades comerciais e industriais, seja qual for a dimensão da empresa, profissões e número de trabalhadores. Este seguro transfere para a Seguradora face a desastres ocorridos do decurso da actividade profissional

Seguros Patrimoniais (Daniel, 2008)

São aqueles que permitem compensar as perdas económicas produzidas por efeito que causem prejuízos em bens materiais. Esta classe de seguros pode ser dividida em três grupos:

- i) Seguros destinados a compensar danos ocorridos em bens do Segurado ou de terceiros:
 - Incêndio, Multirriscos, Roubo, Cristais/Vidros, Automóvel, Aéreo, Marítimo, Avaria de máquinas, Construção e Montagem, Perdas de exploração.
- ii) Seguros que salvaguardam o património do Segurado, actuando em seu lugar no pagamento dos danos sofridos por terceiros:
 - Responsabilidade Civil Geral e Profissional, Responsabilidade Civil Produtos, Responsabilidade Civil Ambiental.
- iii) Seguros que protejam o património do Segurado, pagando em seu lugar a devida quantia:
 - Acidentes de trabalho, Crédito

Os Seguros Patrimoniais são essencialmente compensatórios porque a indemnização que se paga é em função do dano causado e não poderá, nunca ser objecto de lucro ultrapassando o prejuízo realmente



sofrido pelo Segurado (ou vítima). A indemnização é sempre proporcional ao prejuízo e reparadora dum prejuízo directo ou emergente.

➤ Seguro Automóvel (Daniel, 2008)

É, sem dúvida, o seguro mais conhecido e contratado, dada a sua obrigatoriedade. Este tipo de seguro tem como objectivo a protecção das vítimas de acidente de viação. A Lei estabelece que todos os veículos a motor que circulem por via pública devem estar providos da cobertura do Seguro Obrigatório, muito embora as Apólices do Seguro Automóvel possam incluir outras coberturas voluntárias, designadamente para garantia da própria viatura. Seguro obrigatório de responsabilidade civil: cobre a Responsabilidade Civil emergente do veículo seguro, seja para com terceiros não transportados, seja para com passageiros transportados.

- i) Riscos normalmente excluídos da cobertura base: danos causados ao Segurado, ao Condutor do veículo e àqueles cuja responsabilidade civil é garantida; danos causados no próprio veículo; danos nos bens transportados; danos em terceiros em consequência de cargas e descargas; danos em consequências de riscos da natureza; danos ocorridos durante provas desportivas ou respectivos treinos.
- ii) Riscos passíveis de inclusão, mediante sobreprémios: Responsabilidade Civil que exceda os valores do Seguro Obrigatório, danos próprios (choque, colisão, capotamento, roubo, incêndio, danos da natureza, danos maliciosos, etc.), danos à carga; outras coberturas complementares tais como: privação de uso, assistência em viagem, ocupantes, etc.

➤ Seguro de Multirriscos

É um seguro combinado que garante um conjunto de coberturas agregadas por um preço mais reduzido com o que resultaria da contratualização de apólices separadas para cada risco.

➤ Seguro de Responsabilidade Civil

O objectivo deste seguro é o de substituir o Segurado no pagamento de indemnizações pecuniárias por reclamações que contra ele possam ser apresentadas por danos provocados na esfera jurídica de outrem. A imprudência ocasional pode causar sérios prejuízos a terceiros pelo que este seguro tem a finalidade de garantir o pagamento de danos que o Segurado tenha por de reparar obrigação legal. Há que escolher, cuidadosamente, a cobertura melhor se adapta às necessidades em presença visto que inclusivamente poderemos estar perante seguros obrigatórios ou de responsabilidades legais com contornos fixados por lei quer quanto a níveis de indemnização quer quanto à definição de causas accionantes da própria responsabilidade (vide responsabilidade civil produtos; responsabilidade de administrador).



3.2.5 A perspectiva de serviço no sector segurador

Em correspondência ao ponto antecedente, as Companhias devem fazer prevalecer uma cultura de excelência do seu serviço, na perspectiva da diferenciação, fidelização e desenvolvimento dos seus (melhores) Clientes. Mesmo havendo dois produtos de seguros iguais, ou seja, com coberturas idênticas e graus de indemnizações similares, a eficácia de atendimento, o tratamento atempado e competente dos sinistros, a resolução solícita de reclamações e uma postura ética pode marcar vigorosamente a diferença entre eles. A secundarização da excelência prática na gestão de sinistros e nos demais processos de serviço, mesmo que numa primeira fase possa diminuir os custos de funcionamento das Companhias, traz pesadas consequências quer na afirmação comercial dos produtos quer na capacidade continuada na retenção de Clientes. Com efeito, Clientes mais esclarecidos e atentos saberão reconhecer a diferença e estarão dispostos a premiar propostas de valor mais alargadas, que cumpram as expectativas criadas (ou mesmo que as superem), mesmo implicando pagar mais pelo melhor. “Sem dúvida que o valor acrescentado está sobretudo na qualidade de serviço prestado e não nas características do produto/serviço, cujas diferenças concorrenciais não contribuem, de forma significativa, para a fidelização dos Clientes”. (Daniel, 2008)

3.2.6 A gestão de sinistros como factor crítico

A aquisição de uma apólice significa a obtenção e/ou reforço de um sentimento de segurança, por redução da exposição ao risco enquanto incerto problemático. A expectativa do Cliente é que, transferidas as consequências económicas da eventual ocorrência danosa para uma Companhia de Seguros, este veja as suas necessidades de segurança totalmente satisfeitas. Com muita propriedade é aludido esse sentimento relevante da seguinte forma: “Que si pone enfermo, hay unos servicios y unos profesionales que se cuidarán de él. Que si fallece, su familia tendrá unos medios de subsistencia, Que si alcanza la edad de jubilación, tendrá la posibilidad de permitirse esos caprichos que siempre deseó” (Mapfre, 1996). O momento do sinistro é crítico para a relação com o Cliente uma vez que se materializa a responsabilidade da seguradora, conforme estabelecido contratualmente, equivalendo à entrega de um produto no caso dos sectores tangíveis. Neste processo são geridas as (legítimas) expectativas adquiridas pelo Cliente na fase de relacionamento comercial com a Empresa Seguradora, numa situação em que o Cliente pode apresentar uma relativa fragilidade patrimonial, física e/ou emocional. Acresce que um sinistro bem resolvido, com altos níveis de desempenho de serviço, estará directamente a contribuir para a satisfação do Cliente, podendo esta ser manifestada, *à posteriori*, em termos de propensão de subscrição de mais seguros e/ou transmissão da sua satisfação a terceiros, sendo ambas estas possibilidades interessantes para a empresa do ponto de vista da afirmação da imagem de marca e consequente relação continuada (e eficaz) com o mercado. A gestão dos sinistros assume assim uma



tripla função: (1) a gestão das expectativas do Cliente e sua materialização no acto da resolução; (2) assumindo a insinuação, mais ou menos explícita de novas concretizações comerciais a prazo e (3) satisfação e retenção de Cliente e transmissão do *godwill* da marca para a generalidade do mercado (capital reputacional).

3.2.7 Servir, Fidelizar e Saber Dialogar

O serviço ao Cliente pertence ao patamar de matéria estratégica para as Companhias, tanto numa óptica de curto como de médio prazo. A excelência prática do serviço ao Cliente, implícita nas diversas funções e em todos os patamares hierárquicos. Deve por conseguinte transparecer, de forma espontânea, para o Cliente, proporcionando fluxos de informação e manutenção de expectativas que se sabe serem primordiais para uma relação sustentada com o mercado, rumo a ligações comerciais prolongadas e à confiança na *marca*. Contrário à centralização sem agilidade ou à descentralização sem regras, a filosofia de bem servir o Cliente deve ter supremacia relativamente aos sistemas tecnocráticos de controlo interno sem o sentido de pragmatismo na defesa dos interesses do Cliente. Sobre esta matéria Daniel (2008) defende que “... Tendo sempre presente que não deve haver predomínio da técnica nem da comercialização; deve haver, isso sim, uma filosofia de acção, de bem servir o Cliente, evitando a rotina, os rígidos procedimentos, o empenhamento, a demora, o desperdício, a ineficácia.” A esta luz, exige-se alinhar estratégias coerentes onde o *saber dialogar* é um mote de elevado simbolismo e de grande alcance. Mas a resolução de sinistros de forma tempestiva é uma condição necessária mas não suficiente para a fidelização e desenvolvimento dos Clientes. Com efeito, as novas regras regulamentares normalizam o tratamento de sinistros, eliminando eventuais variabilidades de prazos e tornando obrigatórios processos e funções pré-definidas, designadamente no caso dos sinistros automóveis regulamentados pela 5ª Directiva Automóvel e oportunamente vertida para o nosso edifício jurídico. Perante um requisito legal não se espera haver uma Seguradora melhor do que outra – no limite verificar-se-á apenas Companhias cumpridoras ou não cumpridoras do que a Lei especifica. Mas um requisito legal pode provar a vir a ser estratégico caso o mesmo seja entendido como uma oportunidade de melhoria e um agente de mudança, proporcionando um processo de realinhamento interno de maior alcance do que a mera conformidade formal. Conforme reporta Daniel (2008) “O serviço ao cliente é mais, muito mais do que o clausulado frio de um contrato de seguros. Há, pois, que desenvolver a criatividade e proporcionar aos Clientes serviços complementares que o fidelizem.” Nesta linha, desenvolver e reter o valor dos clientes passa também, nomeadamente, por desenhar e concretizar programas de lealdade específicos. Dever-se-á pois que olhar quer para as imposições legais quer para as oportunidades estratégicas, de forma integrada, fazendo escolhas e traçando linhas de rumo claras, visando imprimir uma filosofia de gestão consistente, onde a gestão de serviços nos Seguros ascenda a um plano de destaque, assumindo-se as vastas consequências internas, tendo em vista a satisfação e fidelização dos



Clientes. Desenvolver uma forte cultura de serviço em toda a organização e utilizar a fidelização como um conceito amplo de personalização, diferenciação e satisfação são valências estratégicas para as Companhias.

3.2.8 A gestão estratégica no sector segurador e o factor temporal

As seguradoras, dada a sua vocação, a natureza do seu negócio e os objectivos que prosseguem, são empresas de longo prazo. (Carvalho, 2002). Ou seja, devem privilegiar a continuidade, ajustando as suas estratégias competitivas não numa lógica comercial que possa ter uma relação difícil com a rentabilidade económica da subscrição. Não devem igualmente adoptar uma postura de investimento financeiro de “capitalismo de casino” caracterizada pela procura de obtenção, numa visão de curto prazo, o máximo de dividendos financeiros em veículos de risco do mercado de capitais, inevitavelmente voláteis. Estratégias menos rigorosas, quer ao nível económico quer ao nível financeiro, centradas nos resultados de um ou dois exercícios podem colocar em causa tanto a continuidade das empresas que as efectivam como também podem levar à destruição de valor e assim afectar negativamente directa ou indirectamente todos os restantes participantes no mercado. Neste quadro Carvalho (2002) refere que “Como as condições concorrenciais deverão manter-se ou mesmo intensificar-se é indispensável não responder ao estreitamento das margens com decisões que em vez de contrariarem esta situação ainda mais a agravem”. A lógica de facilitação do desenvolvimento económico, capitalização prudente das poupanças, reinvestimento reprodutivo e conciliação dos interesses dos accionistas, trabalhadores e *stakeholders*, é a única consistente com a função económico-social da actividade e verifica-se como imprescindível a uma evolução sustentada do sector. Desta forma, escapando às visões redutoras do curto prazo, as Seguradoras não só estarão a alicerçar a sua solidez económico-financeira como também, reinvestindo e reforçando o sentimento de segurança dos Clientes e confiança nos seus produtos de investimento, estarão a co-participar no progresso económico e por conseguinte, a prazo, a gerar novas oportunidades em matéria de risco segurável. Conforme apontado por (Carvalho, 2002) “Incorporar o longo prazo nas estratégias seguradoras é um factor essencial para a estabilidade das coberturas de seguros, aspecto decisivo para fortalecer a confiança dos Clientes das empresas de seguro”. A sua solidez e a perspectiva de longo prazo estão em linha com a natureza das responsabilidades assumidas e é portanto um exercício de coerência que deve estar sempre presente no processo de decisão do gestor segurador. Estratégia seguradora e o longo prazo são indissociáveis. Neste contexto, convém salientar que as responsabilidades assumidas pelas empresas de seguros e pelos fundos de pensões têm uma natureza de médio e longo prazo, pelo que as políticas de investimento se coadunam com esta perspectiva temporal mais alargada, não existindo razões para se pôr em causa a capacidade dos operadores de cumprirem os seus compromissos. (ISP, 2008). Face ao que antecede parece-nos oportuno citar um dos princípios basilares da regulamentação aplicável aos investimentos: “As empresas de seguros devem



definir políticas de investimento baseadas em regras e procedimentos que um gestor sensato, prudente e conhecedor aplicaria no sentido de prosseguir uma gestão no exclusivo interesse dos segurados e dos beneficiários, de evitar um inadequado risco de perda e de obter um rendimento adequado ao risco incorrido e aos compromissos assumidos.” (ISP, 2006). Por sua vez, os Princípios de Conduta da Actividade Seguradora traduzem um conjunto de 9 princípios sobre boas práticas de mercado na actividade seguradora, abrangendo, designadamente (ISP, 2008):

- **Integridade:** As empresas de seguros e os mediadores devem, a todo o tempo, actuar com rectidão e honestidade;
- **Competência,** cuidado e diligência: Na condução das suas actividades, as empresas de seguros e os mediadores devem actuar com competência, cuidado e diligência;
- **Prudência:** As empresas de seguros e os mediadores devem conduzir e organizar a sua actividade com prudência;
- **Divulgação de informação:** As empresas de seguros e os mediadores devem considerar as necessidades de informação dos clientes, tratando-as de forma adequada;
- **Informação sobre os clientes:** As empresas de seguros e os mediadores devem procurar obter, dos seus clientes, informação que possa ser razoavelmente expectável antes do aconselhamento e/ou da celebração do contrato;
- **Conflitos de interesse:** As empresas de seguros e os mediadores devem evitar conflitos de interesse;
- **Relacionamento com as autoridades de supervisão:** As empresas de seguros e os mediadores devem relacionar-se com as autoridades de supervisão de forma aberta e cooperante;
- **Reclamações:** As empresas de seguros e os mediadores devem manter um sistema de tratamento de reclamações, quando aplicável;
- **Gestão e controlo:** As empresas de seguros e os mediadores devem organizar e gerir a sua actividade de forma eficaz.

Neste contexto não podemos deixar de fazer uma referência à norma 14/2005 (ISP, 2005) relativa aos Princípios da Controlo Interno e Gestão de Riscos, no âmbito do projecto Solvência II. Esta norma tem como propósito sublinhar os princípios de gestão sã e prudente, transversalmente a todos os níveis da organização, assegurando a efectividade de “controlo dos diversos factores de risco intrínsecos à actividade, alguns dos quais apresentam um elevado grau de complexidade, garantindo o integral cumprimento das obrigações assumidas perante os tomadores de seguros (ISP, 2008)”. Claro está que a conduta da actividade seguradora deve ser prosseguida tendo em consideração as condições e grau de



concorrência. Equivale a dizer que as estratégias de continuidade sustentada devem ser compatíveis com a competitividade, resultando esta de factores endógenos específicos de cada um dos participantes no sector, de factores exógenos do sector, isto é, das condições de actuação no mercado e de factores macroeconómicos e temporais mais latos. Pressionadas pelos padrões concorrenciais cada Companhia deve definir claramente quais são os seus objectivos centrais e conceptualizar as estratégias (implicando quer o planeamento estratégico como os momentos de pensamento estratégico) mais indicadas para a sua concretização. A sua especialização, alinhamento interno e consistência operacional permitirão articular competitividade de curto prazo e continuidade de longo prazo, indo ao encontro dos “essenciais” deste negócio, que hoje em dia, são a rapidez, a qualidade e a satisfação do Cliente, o que representa pôr a eficiência ao serviço da conquista e fidelização dos clientes” (Carvalho, 2002).

3.2.9 Equação de rentabilidade dos seguros

Ocupa um lugar central na gestão seguradora o exercício de síntese que sistematiza toda a lógica económico-financeira do negócio, em torno das variáveis-macro e das relações a gerir. Em paralelo à contenção de custos e aumento de produtividade, a oportunidade de diferenciação, através quer do produto segurador (mais alargado), serviço ao Cliente de excelência ou de um relacionamento inovador, é uma opção disponível aos decisores. Conforme referido por Silveira (2008) “Nos serviços – e os seguros não são excepção - a fiabilidade, o atendimento, a segurança e a empatia, tal como a capacidade de colocar tangível o próprio serviço são, de facto, as “armas” que as companhias de seguros devem utilizar para criar um nível de qualidade de serviço superior, diferenciando-se das congéneres que, cada vez mais, terão produtos idênticos e indiferenciados uns das outras.” Assim sendo, a competitividade de uma Companhia seguirá ou um caminho de diferenciação e de inovação, em diversas áreas, ou uma estratégia mais defensiva de optimização de custos que possibilite a manutenção de margens mesmo num padrão concorrencial de diminuição de prémios. Independentemente das estratégias formuladas, a sua implementação sustentada passa pela rentabilidade continuada. Por conseguinte, manifesta-se como essencial que a gestão, fazendo-se aqui incluir todos os colaboradores das empresas numa óptica de *empowerment* interprete e interiorize a equação global de rentabilidade nos Seguros:

LUCRO LÍQUIDO

= **Receitas**: Prémios + Rendimentos + Comissão resseguro

-

Custos: Sinistros + Despesas Gerais + Despesas de Comercialização + Resseguro + Provisões Técnicas + Impostos

Figura 3.2 - Equação global de rentabilidade (criação de valor nos seguros).



- **Receitas**

O objectivo da lucratividade nos seguros depende em primeiro lugar das receitas que se subdividem em duas grandes áreas distintas mas complementares: a componente financeira (rendimentos) e a económica (prémios+comissão resseguro). Face à potencial volatilidade da primeira, vide crise do sistema financeiro mundial sentido de forma evidente a partir de 2008 e do risco inerente ao investimento financeiro numa óptica de curto prazo, um dos requisitos centrais na gestão seguradora consiste no equilíbrio económico. A actividade técnica das Companhias, retomando o seu carácter de longo prazo, deve ser rentável e não subsidiada pela expectativa da componente financeira (o que em mercados de capitais deprimidos pode ser vital) devendo-se resistir às pressões de curto prazo. O que significa ter uma estratégia perspectivada numa óptica de médio e longo prazo, nomeadamente (1) a definição do perfil dos riscos que a Companhia pretenda reter em carteira, condicionador das margens e por conseguinte da rentabilidade, (2) as actividades de mercado a que se dirige preferencialmente, de acordo com o seu nível de tecnicidade e (3) os segmentos de Clientes a considerar no seu plano de negócios, de forma congruente com as opções de crescimento, rentabilidade ou nicho anteriormente fixadas. A gestão deve saber como lidar e conciliar três tipos de objectivos aparentemente antagónicos: crescimento, optimização do risco e maximização da rentabilidade. A combinação destes três vectores deverá ser perspectivada numa óptica de médio e longo prazo. Deste modo, as receitas previstas decorrerão de um exercício de coerência estratégica e alinhamento das energias operativas da empresa, perspectivadas tendo em consideração o *reverso da medalha* isto é o nível de risco subjacente, a componente de resseguro e a ponderação dos sinistros expectáveis. Após este exercício, a operacionalização passa pela articulação de um conjunto de opções a inscrever no plano do Marketing, entre elas:

- Quais os segmentos de clientes e actividades a privilegiar e como promover de forma constante a inovação e o lançamento de novos produtos?
- Quais as características dos produtos a comercializar e, nomeadamente, qual o “trade-off” desejável entre uma subscrição mais massificada ou, em alternativa, mais orientada ao risco específico de cada Cliente?
- Quais as componentes de preço compagináveis com análise actuarial, suporte do valor final e que factores intangíveis a incorporar de modo a aumentar a relação qualidade/preço e a competitividade concorrencial, tornando o produto menos comparável a partir unicamente do preço?
- Qual o plano de comunicação a construir de forma a maximizar os factores diferenciadores e expectativas dos Clientes a servir?
- Qual a estratégia de distribuição compatível com a opção de orientação ao mercado ou produto e demais factores a compatibilizar?



- Qual a melhor forma de servir o Cliente de modo a desenvolver e reter os mesmos?

Por fim, é imprescindível manter elevada selectividade e rigor na subscrição, seguindo a máxima que mais quantidade nem sempre é correspondida em qualidade.

- **Custos**

Quanto aos custos importa reflectir sobre as componentes de sinistros, despesas gerais e de comercialização. Não entrando em aprofundamentos técnicos sobre estas matérias, o objectivo de rentabilidade da carteira, em termos directos, decorre simultaneamente do nível dos prémios e dos seus sinistros, acrescentando ainda custos de funcionamento interno e de serviço, de aquisição e outros. A racionalização dos custos, em particular dos custos com sinistros, constitui uma tarefa permanente e incontornável promotora da racionalidade económica das condições de exploração das Companhias.

É por conseguinte objectivo natural a redução dos custos de sinistro ou por via da diminuição das suas ocorrências (taxa de sinistralidade) que pode ser conseguida (1) pela via de campanhas de prevenção, onde as Empresas Seguradoras por vezes se empenham activamente¹⁷ (2) pela subscrição rigorosa dos riscos e (3) pela gestão eficiente, organização dos recursos e capacidade técnica na resolução atempada e contratualmente rigorosa dos sinistros verificados. Se os dois primeiros meios são aplicáveis a montante o último já se manifesta a jusante, isto é, quando o processo de sinistro se efectiva e se espera a operacionalização de procedimentos eficazes visando executar a reparação dos prejuízos verificados. A diminuição deste custo pelas três vias mencionadas é compatível com o aumento de produtividade interna. Por exemplo a inovação processual do tratamento de um sinistro através do envolvimento de parceiros é suportado já hoje em dia por novas plataformas tecnológicas, diminuindo o tempo e carga de trabalho administrativo pela via da informatização dos fluxos de informação, conduzindo a maiores níveis de produtividade na gestão de sinistros. As despesas de comercialização são matéria muito sensível para as Companhias, designadamente para aquelas que fazem apelo à distribuição independente, isto é mediação profissional integrando Mediadores e Corretores. Em paralelo à selecção criteriosa da rede de Mediadores, deverá ser desenhado um sistema de incentivos que traduza os objectivos da Companhia e que, nomeadamente, favoreça a óptica de rentabilidade da carteira e promova a subscrição criteriosa de riscos – *a quantidade pode não equivaler à qualidade*. A capacidade negocial junto das redes comerciais bem como a presença continuada e uma gestão próxima serão factores críticos para o alinhamento de expectativas e para o controlo das despesas de comercialização, compaginável com a retenção e fidelização dos melhores Mediadores. Na frente interna, as despesas gerais devem ser geridas

¹⁷ “A prevenção para atenuar os efeitos dos sinistros e a garantia de indemnizações, promovidas pelas Seguradoras, são factores incontestáveis de equilíbrio económico.” (Daniel, 2008).



critérios sendo objectivo alcançar níveis de produtividade elevados sendo factores críticos um adequado modelo de *governance* e motivação decorrente de uma forte cultura de empresa.

- **Equação de rentabilidade dos Clientes**

Concomitantemente a noção de rentabilidade dos Clientes é um instrumento essencial, nomeadamente para os esforços de Marketing, podendo contribuir significativamente para os resultados globais. O valor de um Cliente não equivale somente ao valor monetário actual do prémio associado à sua apólice. A este dado deverá ser somado o valor da sua continuidade na empresa, bem como com o seu futuro potencial de compra. A este valor obtido deverá subtrair-se os custos directos de sinistros e os incorridos para o servir. A margem de rentabilidade daqui resultante é condicionada pelos seguintes factores: (1) deverá ser garantido que é possível conhecer toda a hierarquia de contas do Cliente, relacionando apólices individuais em que é beneficiário com outras em que poderá ser tomador; (2) existe um valor que deverá ser *tangibilizado* que consiste na boa reputação que poderá transmitir a outros Clientes, contribuindo para o *goodwill* da empresa; (3) deverá ser possível incluir ainda o valor potencial do Cliente. Como atrás referido, os Clientes podem apresentar diversos níveis de rentabilidade, influenciados pelo seu valor actual, valor potencial e custos incorridos. Os Clientes não são todos iguais, sendo essencial para a sua rentabilização uma estratificação (por valor) que permita a adequação dos processos de negócio aos diferentes segmentos homogéneos identificados. Tendo em consideração a conhecida lei de *pareto* será genericamente expectável que apenas 20% dos Clientes sejam responsáveis por 80% dos resultados. Com este critério é possível atingir o objectivo estratégico de fidelização dos (melhores) Clientes, conforme observado por Silveira (2008): “Com um nível de excelência de serviço, com inovação permanente e com uma boa liderança, as companhias de seguros podem criar as condições necessárias para o elevado grau de fidelização dos seus clientes. A retenção dos clientes ou dos melhores clientes levará a que estes consumam cada vez mais produtos de seguros na mesma companhia, aumentando a rentabilidade do negócio desta.”

- **A natureza do seguro e o Marketing de serviços nos seguros**

O Plano de Marketing, tributário do Plano Executivo Anual da Empresa, procura fixar toda a filosofia de gestão da empresa e perspectivar estratégias válidas para a obtenção dos objectivos de vendas atribuídos às redes comerciais, já na vertente de gestão operacional. A sua metodologia impõe uma sucessão de etapas devidamente ordenadas que podemos ilustrar no seguinte caminhar lógico: Análise da envolvente, Diagnóstico interno (culminando estas duas fases com a explicitação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos – vulgo SWOT), Segmentação de Mercado com o isolamento de grupos homogéneos de potenciais clientes, Análise de custo-benefício, Perspectiva da Curva de vida do produto, Posicionamento, Objectivos de Vendas a atingir e finalmente construção do



Marketing Mix. O Produto em seguros é como se sabe intangível e a sua qualidade efectiva só pode ser verdadeiramente apreendida *a posteriori* aquando da ocorrência de sinistros. Este facto deve ser levado em linha de conta na medida em que a Seguradora deve procurar manter viva no mercado uma ideia de respeitabilidade e confiança. É por conseguinte decisivo alinhar as quatro variáveis operacionais com o plano estratégico precedente num exercício de consistência de gestão e de envolvimento de todos os responsáveis de negócio:

- Em termos de Produto, para além de incorpóreo o seguro tem algum grau de complexidade e sofisticação, sendo que o consumidor, em geral, pretende assegurar-se da compra do produto certo ao preço justo através da presença física de alguém que lhe inspire confiança e que num posterior momento de crise lhe proporcione o conforto psicológico da assistência próxima e personalizada. Estamos na presença num *produto alargado* onde a percepção sobre a *qualidade externa* é decisiva - conforme adiante se desenvolve.
- O Preço em seguros – prémio - assenta fundamentalmente em base estatística e fórmulas actuariais, sem no entanto se poder afastar desta construção a sensibilidade e experiência prática dos gestores. Isto é, o preço decorre da vertente analítica, neste caso âmbito da aplicação da matemática e cálculo de probabilidades, mas pode incorporar alguma sensibilidade dos colaboradores que no terreno percebem a evolução do mercado (conhecimento tácito).
- A Distribuição em seguros tem sido fundamentalmente protagonizada por canais externos, designadamente Agentes e Corretores mediante compensações materiais variáveis ou seja, comissões, sendo certo que desde há alguns anos a esta parte prosseguem iniciativas de colocação de seguros sem intervenção de intermediários sob a epígrafe “Marketing Directo”. Conforme já referido as características intrínsecas do produto e o posicionamento da Seguradora irão encontrar na Distribuição (*place*) a sua expressão operativa.
- Em matéria de Promoção o esforço em seguros em matéria de aproximar a oferta da procura tem incidido fundamentalmente em estratégias de *push* (empurrar) onde as iniciativas promocionais suplantam de longe a publicidade, com ressalva bem entendido do caso do marketing directo que no entanto não representa uma fatia significativa do mercado.

São as considerações que antecedem que, face às realidades concretas em presença, permitem trabalhar os referidos “quatro P’s”: 1) Produto, 2) Preço, 3) Place (Canais de Distribuição) e 4) Promoção, de forma coordenada e concertada, assegurando a judiciosa distribuição dos recursos da empresa disponíveis em função do seu posicionamento estratégico.



3.2.10 Importância da qualidade externa nos produtos de seguros

Os produtos tangíveis podem ser definidos, comunicados e apreendidos através de elementos quer de qualidade interna quer de qualidade externa. Isto é, um produto tangível é composto por um conteúdo palpável, ou seja uma *qualidade interna*, que não sofre qualquer tipo de alteração no processo de distribuição, sendo uma componente que é objecto passível de avaliação directa. O produto tangível pode ser *alargado* pela incorporação de serviços intangíveis (qualidade externa) no intuito de lhe aumentar valor e correspondente atractividade. Nos produtos intangíveis, como é o caso dos produtos de seguros, a eficácia de venda depende quase por inteiro da *qualidade externa* transmitida e percebida. Entre os factores críticos de *qualidade externa* consta o nível de serviço que envolve o *intangível*, determinando o nível de expectativas do Cliente que deverão ser cumpridas posteriormente. Nesta linha, Daniel (2008) observa que “na realidade o comercial de seguros o que vende é um serviço de segurança, ou seja, uma actividade económica que representa um valor sem correspondência com a produção de um bem material.” Nos Seguros, para além da importância do Marketing de Serviços para o sucesso da fase do pós-venda, designadamente na validação *à posteriori* da *qualidade externa*, outra área influenciada por esta matéria consiste no processo de abordagem comercial. Efectivamente, existem factores como a imagem, marca, informação disponibilizada, pontos de contacto (balcões e outros), atitude dos comerciais, tipo de argumentação (*push* ou *pull*), grau de personalização da oferta (real, compondo os módulos de cobertura disponíveis ou através da contextualização da comunicação), preço e capital confiança inerente ao *goodwill* da marca, que condicionam, *à priori*, a *qualidade externa* do produto. Conforme observado “El seguro, como servicio, pasa a colocarse en el punto extremo de la intangibilidad. Por ello, su venta se realizará exclusivamente por su calidad externa” (Mapfre, 1996). Esta *qualidade externa* influencia a percepção da *qualidade total*, uma vez que na maior parte das vezes existirá assimetrias de informação entre a oferta das Seguradoras e a procura - Clientes. Ou seja, em geral os Clientes potenciais não têm a especialização técnica necessária para discutir as *nuances* de “conteúdo” dos produtos. É neste contexto que cresce a importância do factor humano na distribuição de seguros, nomeadamente na transparência de informação e na customização dos produtos em função ao perfil de risco concreto dos Clientes. No Marketing de Serviços em geral e nos Seguros em particular, mediante cada tipo concreto de produtos, resultará um posicionamento comercial próprio, orientado às reais necessidades dos Clientes potenciais, que concretize de forma consistente as variáveis de *qualidade externa* aumentando a proposta de valor como percebida pelo lado da procura. Os efeitos da imaterialidade dos seguros são estruturantes quer ao nível do tipo de Organização interna (prossequindo uma filosofia de excelência prática de orientação ao Cliente e alinhamento interno correspondente) quer ao nível da Gestão dos Canais de Venda, nomeadamente aquando da adopção de estratégias de distribuição especializada independente, como descrito de seguida:



Consequências da natureza imaterial dos seguros para o Marketing

- Em termos de Marketing Interno:
 - Filosofia de orientação ao mercado e não centrada no produto;
 - Alta motivação de todos colaboradores, compatível com a exigência de qualidade de serviço;
 - Coerência na comunicação interna e imagem da Companhia, fomentando partilha de informação e atitudes proactivas.
- Em termos de Gestão de Canais Indirectos:
 - Esquemas de incentivos que promovam a venda assim como a fidelização;
 - Reforço de factores qualitativos em todo o ciclo comercial e incentivos materiais variáveis em função de resultados;
 - Ênfase na contribuição das relações pessoais na transmissão da *qualidade externa* dos produtos.
- Globalmente:
 - Cultura de gestão de serviços e incorporação destes princípios no capital confiança da marca;
 - Relacionamento com o mercado baseado em factores qualitativos e diferenciadores;
 - Elevada intervenção do factor humano, nomeadamente nos casos de posicionamento estratégico assente num serviço personalizado e de excelência.

Tabela 3.1 Consequências da imaterialidade dos seguros para o Marketing de serviços.

• As estratégias de distribuição nos seguros

Conforme anteriormente referido o Seguro não é de concepção e compreensão simples, gerando não poucas vezes situações de assimetrias de informação. A percepção das suas virtualidades por parte dos potenciais adquirentes carece de explicação técnica, o que apenas pode ser ultrapassado por um esforço de Marketing conjugado em termos de segmentação, modularização dos produtos e definição do canal de distribuição adequado em função dos pontos anteriores. A especialização no domínio da distribuição é especialmente crítica quando a estratégia da Companhia assenta na diferenciação dos seus produtos (imateriais). Nestes casos, o capital confiança emerge também no acto de venda veiculado por parte de um intermediário. É evidente que o leque de opções estratégicas não se esgota na distribuição indirecta. Outros canais como a *bancassurance*, que tem especial relevo nos ramos Vida, e os novos canais de distribuição como o telemarketing e a Internet, entre outros, implementam outro tipo de abordagens ao mercado, correspondendo a outras tantas lógicas de negócio. O esforço de Marketing de empreender relações adequadas às necessidades dos consumidores, micro-segmentando a base de Clientes, exigirá capacidades técnicas gerais e conhecimento técnico dos produtos o que recomenda uma distribuição



próxima das singularidades e desejos de informação por parte dos adquirentes, provavelmente uma distribuição independentes (rede de Mediadores autónomos especializados). É evidente que esta opção implica um elevado entrosamento entre as redes Parceiras e as Companhias no que diz respeito ao catálogo de produtos, políticas comerciais, conectividade entre plataformas informáticas, etc. Nesta linha, produtos complexos, de impactos mais alargados em termos de serviços adicionais e ao nível da própria estrutura intrínseca de composição mista (composição de “mix” onde coexistem componentes de risco e outras de capitalização financeira) desde logo suscitam um relacionamento humano personalizado. A própria avaliação dos riscos inerentes à subscrição, no quadro do próprio exercício de *risk management* implicando estabelecer o perfil de risco, conduz a esta configuração. Inversamente, produtos mais simplificados e normalizados permitem processos mais acrílicos do lado da procura, possibilitando uma venda tendencialmente mais massificada. Neste cenário tem lugar a comercialização por via de canais menos especializados onde a referida função de *risk management* ocupa um papel secundário. O servir por medida perspectiva um processo comercial exigente quer em termos técnicos quer em termos de capacidade de relacionamento, favorecendo canais de distribuição altamente especializados. A satisfação personalizada de necessidades de segurança conduz a um processo não homogéneo que implica um ciclo de diagnóstico, assessoria, redução das assimetrias de informação, venda, acompanhamento pré-venda e reavaliação do perfil de risco de forma sistemática. A normalização e simplificação de produtos permitirão uma distribuição massificada, que prevê um posicionamento acrílico do Cliente, servido desta feita por canais com menos *riqueza* de interacção ou com um menor grau de especialização técnica. O ponto nuclear é que diversas opções são válidas sendo certo se exige um alinhamento estratégico consistente - ligar *estratégia à acção*.

3.2.11 Inovação nos seguros

Associados às apólices de seguros, nomeadamente às garantias efectivas assumidas em caso de ocorrência de sinistros, existem vários serviços que lhes acrescentam valor. São exemplo os serviços de assistência técnica, assistência em viagem, assistência médica, assistência jurídica, etc., que *alargam* o valor dos produtos de seguros aos quais são associados. Assistimos, também, ainda que de forma mais mitigada, a alterações com algum significado no conceito tradicional de produto, acompanhando a reformulação dos conceitos de criação de valor e serviço e a necessidade da indústria se posicionar de forma diferente, disponibilizando, cada vez mais, soluções integradas e promovendo a oferta de soluções nas áreas da assistência. Esta nova dinâmica é suportada igualmente por Silveira (2008) no que concerne ao aumento do valor proveniente de negócios que não resulta da intermediação pura do risco. Tudo indica que o ciclo de vida de muitos produtos das seguradoras tende a ser seriamente encurtado, provocando renovações mais frequentes. (Carvalho, 2002). Conforme referido por Silveira (2008)



“Também nos seguros, o ciclo de vida dos produtos é, e será, cada vez menor. Esta tendência irá exigir um enorme esforço de inovação e uma nova dinâmica na actividade”. Com efeito a evolução recente do mercado segurador e o surgimento de novos riscos pressionam fortemente as Companhias no sentido de renovarem as suas estratégias competitivas num contexto macro-económico difícil e num ambiente de elevada rivalidade que se agudizará no futuro. Todavia, a par das ameaças caminham as oportunidades. É possível observar que projectos empresariais conceberam estratégias ganhadoras, conjugando competências, liderança e capital humano indispensável à sua concretização e renovação permanente. E assim sendo, mesmo num contexto economicamente adverso, por certo que existirá espaço de afirmação para projectos marcadamente distintivos, sendo que a competição exigirá capacidade de pensar e sobretudo implementar novas formas de trabalhar. Isto é, em mercados maduros assistir-se-á a novos padrões competitivos onde o desenvolvimento de novos produtos e a capacidade de se gerir o processo de inovação de forma sistemática irão ser valências críticas. É relevante assinalar que a “corrida aos novos produtos/serviços” irá ser, e já o é, sobretudo uma “corrida ao conhecimento”, realçando-se a importância do capital humano e dos factores intangíveis nas estratégias competitivas sustentáveis no sector. Este novo paradigma entrecruza com outro tipo de visões, que centram as suas energias operativas em programas de reorganização interna sem rumo facilmente discernível, de contenção de custos de forma acrítica e com escassa mobilização interna, condições que bloqueiam um sentido de futuro viável, bem como são incapazes de agregar vontades e conciliar interesses. A inovação envolve um processo sistemático, transversal aos vários níveis hierárquicos e às áreas funcionais, ultrapassando até muitas vezes as próprias fronteiras da organização. Para além disso, outras características “soft” são indispensáveis, onde a triangulação inovação – conhecimento – *governance* social adquire papel de destaque. Ao mesmo tempo que se assiste a uma viragem de ciclo macroeconómico (APS, 2009) também se anuncia uma viragem na actividade seguradora que passa pela gestão da mudança e da inovação.

- **Renovação competitiva e a Inovação**

Uma ruptura construtiva do ciclo de inovação, que parece inevitável, só será possível à custa de capacidades acrescidas de conhecimento, o que implica um investimento expressivo nos domínios da educação e da formação profissional. (Carvalho, 2002). É interessante acompanhar como serão estruturados os sistemas de respostas das Companhias tendo em consideração esta onda de inovação, o que exige novas capacidades de parceria, estudos de mercado, partilha interna e de percepção das novas necessidades dos clientes, que vão modificar profundamente as disposições operativas.

Segundo Bisker e Christian Bieck (2006) a actividade seguradora será significativamente diferente em 2020. Nesse sentido refere que os gestores devem preparar o futuro e colocar as seguintes questões fundamentais:



- “Como é que os Clientes de Seguros poderão ser melhor servidos?”;
- “Como é que as Companhias de Seguros poderão lucrar num cenário de mudança?”
- “Como é que as Companhias se poderão diferenciar no futuro?”
- “Quais são os novos catalisadores deste novo cenário?”

A *corrida do conhecimento* e da aprendizagem aplicar-se-á com propriedade nos seguros, actividade intensa em informação e conhecimento, que como tendência reflecte-se na afirmação de que quem melhor souber tratar a informação intangível dos seus clientes, mais bem preparado estará, seguramente, para enfrentar os novos desafios que se avizinham.” Neste contexto, um grau de mudança incremental pode não ser suficiente para acompanhar o elevado ritmo de transformação que se projecta para os próximos 15 anos: “A view 15 years into the future of insurance escapes the constraints of traditional strategy creation, which typically only looks forward three to five years. It also incorporates the fact that the current pace of change within most companies will initially impair their ability to transform at an optimal rate. (IBM, 2006)”

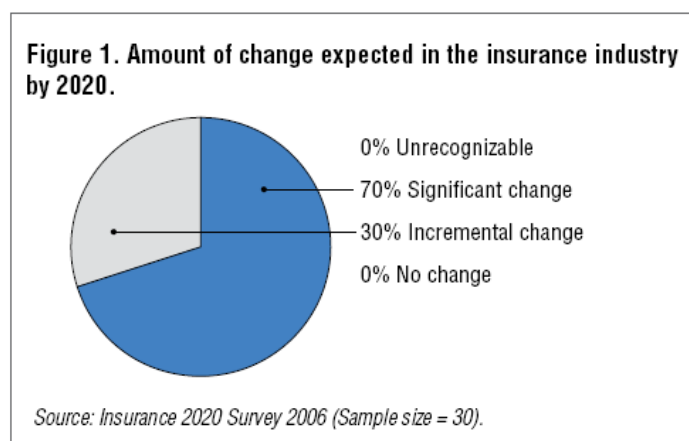


Figura 3.3 – Ritmo de mudança expectável no sector segurador (Bisker e Bieck, 2006).

As quatro mega-tendências que o mesmo estudo antecipa resumem-se da seguinte forma:

- **Clientes mais informados, de forma proactiva** e através de diversos meios (rede), diminuem as assimetrias de informação, exigem maior conveniência de serviço e aumentam as expectativas dos consumidores;
- **As tecnologias possibilitarão a virtualização da cadeia de valor** e baixarão as barreiras à entrada por via da desconstrução da cadeia de valor e abertura de novas possibilidades de externalização e de aparecimento de “organizações virtuais”;
- **Produtos mais dinâmicos e consistentes** de maior customização e adaptáveis às necessidades dos Clientes. No limite poderão ser construídos em *real-time* face ao perfil e com base em tecnologias inovadoras



- **Coordenação regulatória e adopção de *standards*** permitirão um alcance cada vez mais global das Companhias. A correspondente exigência de maior eficiência será suportada em *standards* e respectiva possibilidade de automatização de processos.

Face à amplitude destas tendências as lógicas dominantes devem ser necessariamente descongeladas, criando as condições para uma mudança de plano rumo ao futuro. As conclusões principais (IBM, 2006) sobre estes contornos são as seguintes:

- As mega-tendências forçarão o sector a inovar;
- A lógica dominante é fontes de bloqueio para a inovação;
- Novos entrantes poderão ameaçar as Companhias tradicionais;
- Liderança no sector implicará experimentação de novos modelos, processos, produtos e relações;
- Investimento estratégico em inovação a partir de hoje é crítico para o sucesso em 2020.

A gestão não pode ficar indiferente e deve enfatizar desde já a importância da inovação, o que na prática passa pela experimentação de novos modelos de negócio. Conforme observável no gráfico seguinte a inovação esperada impactará não só o desenvolvimento de novos produtos, de âmbito incremental, como também afectará o nível da reconfiguração do modelo de negócio e de relacionamento com o mercado.

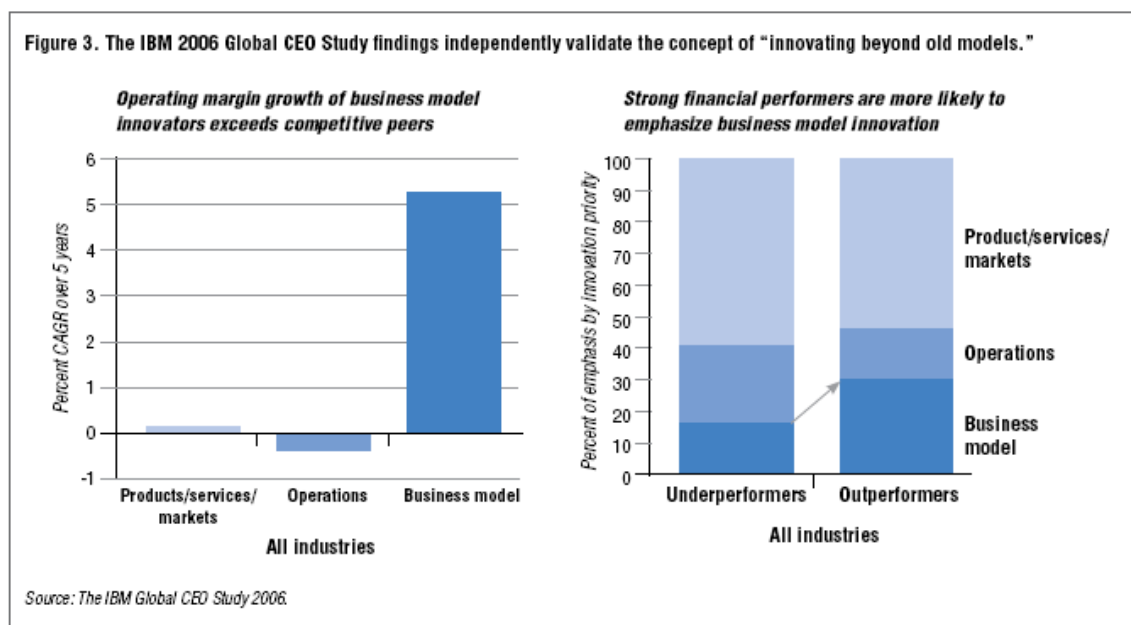


Figura 3.4 - Tipos de inovação no sector segurador rumo a 2020 (Bisker e Bieck,2006).

Nesta linha são consolidados alguns imperativos para o sucesso em 2020. Em primeiro lugar a gestão de topo deve conceder espaço à experimentação que permitirá, sobre o conhecimento e especialização do presente projectar os novos modelos operativos do futuro, aprendendo nesse processo e por conseguinte



ficando apta a liderar a mudança. Ocupa lugar central a dinamização de uma cultura de mudança e inovação, estabelecendo processos sistematizados mas não rígidos, visando abrir novas direcções de oportunidade. A propósito os mesmos autores sublinham o seguinte (Bisker e Bieck, 2006):

- A inovação será cada vez mais
 - Aberta (Open);
 - Colaborativa;
 - Multi-disciplinar;
 - Global.
- Os novos modelos de negócio emergentes baseiam-se na inovação colaborativa;
- A disseminação de *standards* é uma realidade cada vez mais global;
- A lógica competitiva será orientada cada vez mais à primazia da individualidade pessoal na sua singularidade.

3.2.12 A função estratégica dos sistemas de informação nos seguros

Num quadro de competitividade crescente e de maior exigência, a adaptação e a modernização do Sector Segurador é uma inevitabilidade do futuro. A gestão de SI (sistemas de informação) e a implementação de boas práticas nesta matéria são valências em ascensão na gestão seguradora moderna. Neste quadro, e para responder às novas obrigações do sector, é essencial o desenvolvimento de competências, aprofundamento de conhecimentos e domínio de práticas de gestão de informação (APS, 2010). Nos seguros, sendo uma actividade informação-intensiva, (Porter, 1985) é determinante conceder um plano de destaque à organização dos sistemas e tecnologias e a utilização do recurso informação enquanto vector estratégico. Este é um domínio incontornável no sentido de uma maior produtividade, inovação e superior serviço ao Cliente.

- **A Informação enquanto recurso estratégico**

Os desafios da gestão seguradora e as tendências que se antecipam decorrentes de mudanças de origem exógena e endógena pressionam os sistemas de resposta das Companhias, sendo que a informação é um recurso estruturante e transversal a todas as actividades. Neste contexto, pretende-se obter na gestão seguradora (APS, 2008):

- Informação para uma maior Produtividade e Redução de Custos;
- Informação para o cumprimento dos requisitos de Controlo Interno e Gestão de Riscos;
- Informação para uma maior Orientação ao Cliente e superação dos novos níveis de Serviço;

- Informação para a Inovação e Criação de Valor.

Genericamente as tecnologias de informação deixaram de ter apenas um papel de *suporte* (MacFarlan, 1984) e representam actualmente no contexto do sector segurador um recurso estratégico relacionado com a competitividade das empresas, devendo ser utilizadas de forma a garantir a obtenção de partilha de informação. Precisamente porque se verifica como necessário o alinhamento das decisões de investimentos em SI com a estratégia adoptada, garantindo que aquelas expressam efectivamente as opções definidas, no fundo garantindo a articulação entre a estratégia e a acção, traduzindo-se num escrutínio objectivo das opções tomadas e num acréscimo de valor para a empresa. A Gestão de Portfólio representa um papel fundamental no cumprimento deste propósito, através de um processo estruturado de selecção de iniciativas e análise de viabilidade de investimentos em SI de forma objectiva e participativa pelos responsáveis de negócio, assegurando que a discussão sobre recursos informáticos é efectuada através de uma linguagem comum e numa lógica de orientação à gestão. Outros processos de gestão de informação convergem para a adopção de boas práticas, não de forma acrítica mas considerando a maturidade das Companhias, proporcionando às empresas verdadeiros saltos qualitativos em termos de gestão interna, organização de recursos e capacidade de se implementarem soluções de impacto estratégico. A tabela seguinte relaciona o valor da gestão da informação com alguns dos contornos marcantes do actual contexto da actividade seguradora:

		Valor da Gestão de Informação nos Seguros			
		Controlo Interno	Orientação ao Cliente	Aumento de Produtividade	Criação de valor
Desafios dos Seguros	Orientação às boas práticas	✓	✓		
	Cumprimento de Requisitos legais e <i>Compliance</i>	✓			
	Redução de Custos			✓	
	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços				✓
	Aumento de Complexidade e Rivalidade	✓	✓	✓	
	Suporte à Colaboração Estratégica		✓	✓	✓

Tabela 3.2 – Valor da Gestão de informação vs. Desafios dos Seguros.

Em resumo, é possível afirmar com propriedade que o futuro dos Seguros passa pela (gestão) da informação.

- Informação e visão única do Clientes



As estratégias de orientação ao Cliente, materializadas no ajustamento da oferta em função do perfil do Cliente, são apenas concretizáveis com base em informação. Ou seja, o relacionamento diferenciado com os Clientes baseia-se em conhecimento das suas características pessoais e familiares, do seu histórico na empresa, contactos efectuados e perspectivas de evolução, no quadro do conceito de CRM (*Customer relationship management*). Esse tratamento personalizado assenta em processos intensivos em informação e onde se devem distinguir três conceitos fundamentais em gestão de informação: dados, informação e conhecimento. No sector segurador os desafios de se estabelecer uma visão única do Cliente que possibilite gerar conhecimento fidedigno sobre o mesmo, conducente à adequação do produto “Seguro” à singularidade do seu perfil, são diversos e oferecem alguma complexidade. Variando em função da forma de distribuição comercial, genericamente pode-se afirmar que “no sector segurador, a informação chega às Companhias, em múltiplos formatos, oriunda de um conjunto diverso de fontes” (Ferreira, 2008), conforme se representa na seguinte figura:

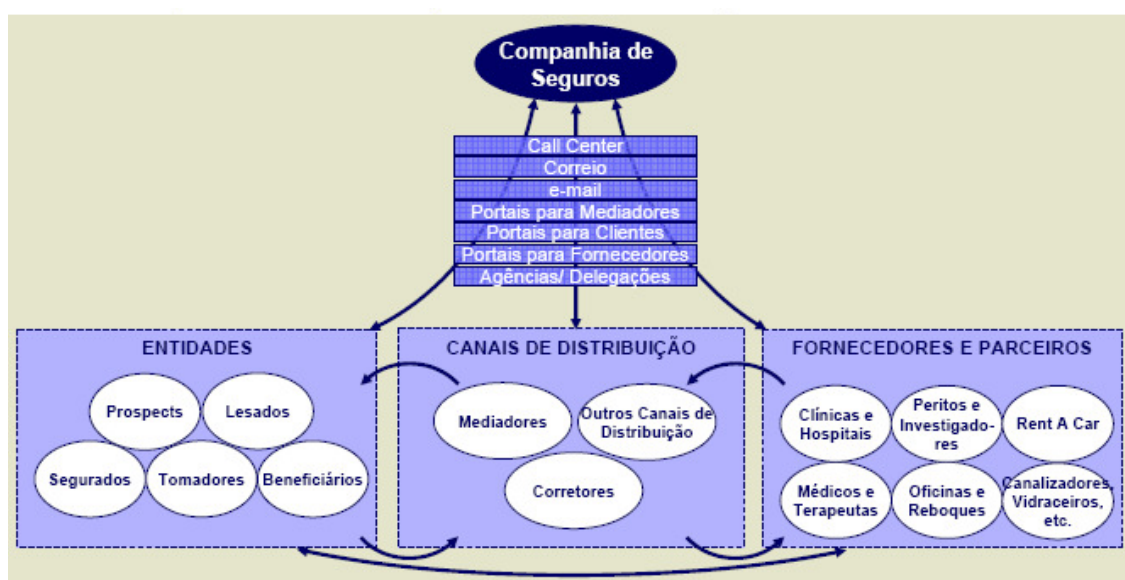


Figura 3.5 - Vários pontos de contacto nos Seguros. (Extraído de Ferreira, 2008).

Assim sendo, é difícil ter uma visão consolidada dos dados dos Clientes, condição indispensável à obtenção de informação, antecâmara do conhecimento. O desafio do ponto de vista da consistência dos dados que necessariamente são acedidos e partilhados por uma panóplia de entidades deve ser abordado da seguinte forma:

- Partilha de significados, uniformizando conceitos;
- Normalização dos pontos de contactos e dos requisitos obrigatórios para o efeito;
- Construção de uma infra-estrutura tecnológica ágil que capte e valide os pontos de entrada de dados e que permita um acesso em tempo útil dos mesmos;



- Estratégia sistemática de análise e auditoria à qualidade dos dados, envolvendo todas as entidades parceiras;
- Arquitectura de informação que centralize as estruturas de dados e que adopte conceitos que representem sem redundância todo o perfil do Cliente.

Para além do histórico dos seus Clientes as Companhias poderão desenvolver uma visão única dos seus Clientes e assim poder potenciar de forma estratégica este importante activo informacional.

3.2.13 Gestão dinâmica nos seguros: a gestão moderna

Os fundamentos de gestão que enunciámos anteriormente implicam a superação de lógicas dominantes mais orientadas a uma excessiva formalização de comportamentos. Sugerem a ruptura com concepções competitivas distantes do mercado e ausentes dos níveis operacionais. As empresas de Seguros cada vez mais têm de assumir o paradigma das empresas vivas e ágeis, que “pode definir-se como a que tem flexibilidade suficiente e capacidade de mudança, apoiada num sentido apurado de antecipação de novas tendências e das principais mudanças que se perfilam no horizonte.” (Carvalho, 2002). A transformação projectada coloca inúmeros objectivos ambiciosos que para serem alcançados em tempo útil devem fazer apelo à mentalidade criativa de todos e uma predisposição do suporte humano, num contexto favorável à partilha e inovação, para arriscar, experimentar, agir e decidir tendo em vista o interesse colectivo dos projectos empresariais. Neste particular impõe-se verdadeiramente uma viragem. Do obscurantismo dos sistemas técnicos onde os colaboradores são um mero recurso, inseridos algures numa estrutura complexa e fortemente hierarquizada, dispensável se possível, vivemos hoje numa sociedade onde a massa cinzenta, o capital conhecimento e a inteligência emocional são os factores que farão a diferença. Supera-se uma lógica de obediência pela consagração de uma lógica de envolvimento e responsabilidade, antecâmara de uma cidadania organizacional própria das organizações aprendentes. Os colaboradores e a sua capacidade criativa única passam de actores, muitas vezes apenas secundários, a autores da própria realidade organizacional – com autonomia de sujeito. O *empowerment* do suporte humano e a sua adesão espontânea à missão da empresa serão catalisadores do servir melhor e da excelência prática em todos os momentos de actuação operacional. A propósito, Daniel (2008) reforça a importância do envolvimento dos colaboradores nos seguintes termos “sobretudo, é um erro acreditar que, centralizando a decisão, garante-se qualidade e acerto. Acreditamos fortemente, que quanto maior for o envolvimento global, maior será a segurança em execução eficiente e eficaz.” Mas este novo paradigma conduz a vastas implicações organizacionais. As visões sectoriais, erigidos sob a égide de silos funcionais numa óptica auto-justificativa de poder próprio, geridos independentes do todo, eram predominantes no passado e perduram por vezes ainda no presente, conforme reporta Daniel (2008) “muitas vezes, não existem políticas realistas porque cada director tem as suas próprias,



adequadas a visões sectoriais e circunstanciais.” Carvalho (2002) sublinha com muita propriedade que nos Seguros, incontornavelmente, as pessoas estarão no núcleo duro dos projectos empresariais competitivos e sustentáveis. A saber, “Numa sociedade da informação, o conhecimento, mais do que certos activos físicos, é um factor de diferenciação e de competitividade, e um bem que, embora escasso, é inestimável e decisivo. No sector de serviços, em que as seguradoras se situam, esta realidade é ainda mais evidente, pela influência da massa cinzenta que está associada ao bom funcionamento destas empresas.” É ainda de fazer notar a importância dos activos incorpóreos designadamente o capital intelectual e o conhecimento, para a sustentabilidade e eficácia das estratégias.

- **Reforçar a cultura interna e o Marketing (Interno)**

É neste contexto que a função de Marketing ocupa um lugar nuclear na actividade seguradora. Desenvolver uma cultura de excelência operacional, com impacto na satisfação e retenção dos clientes, impondo níveis de eficiência superiores aos dos concorrentes é um dos objectivos do Marketing. Enquanto sector operante na área dos serviços, os seguros são a expressão máxima de imaterialidade de um produto/serviço. Como atrás argumentado, os factores de *qualidade externa* determinam directamente a qualidade total. Este axioma induz consequências estruturais na gestão seguradora. Seguindo uma forte orientação ao Cliente (*market-oriented*), todos os colaboradores da empresa devem prestar um serviço não só de qualidade como até de excelência, maximizando todos os elementos de *qualidade externa* dos produtos de segurança (ou de investimento). Só assim poderá ser viabilizado o modelo económico (e social) da empresa. A prestação de um serviço interno de excelência e um posicionamento comercial personalizado são dois vértices imprescindíveis para a visão de total centralidade e atenção ao Cliente. Neste sentido, o Marketing Interno influenciando a cultura empresarial no sentido da valorização da qualidade, orientação ao Cliente e altos níveis de solidariedade interna, será *pedra de toque* nos modelos de gestão de sucesso das Companhias de Seguros. Segundo Mapfre (1996), “Hay que vender al personal una cultura empresarial dirigida a la obtención de la calidad. Hay que demostrarle la importancia de los valores para se le quieren vender y demostrar la validez de esos valores los fines de la empresa como conjunto de personas.” A procura sistemática de qualidade e excelência será resultado da aplicação de instrumentos *hard* de gestão (controlo de qualidade, gestão de processos, controlo do tempo de resolução de sinistros, controlo de níveis de serviço nos processos de peritagem, etc.). Tal é necessário mas não suficiente. É cada vez mais realçado a componente do capital social e do capital de relacionamento das empresas. Em termos sociais, o desenvolvimento de uma forte cultura empresarial, enfatizando a qualidade sobretudo ao nível dos relacionamentos humanos é uma área *soft* fundamental para a renovação constante do sistema de resposta das empresas.

- **Cultura empresarial de excelência, integradora de saberes e com sentido ético**



Em última análise, uma cultura empresarial *moderna* que articule a dimensão técnica dos sistemas de gestão com uma cultura ética deverá ser edificada tendo no seu núcleo interior uma filosofia humanista e uma liderança forte. Nestes contornos será possível promover, de modo voluntário, o total envolvimento dos Gestores-trabalhadores manifestando seu carácter, energia e saber¹⁸. A implementação eficaz de qualquer estratégia exige, igualmente, o perfeito alinhamento da organização com a mesma, de forma a ser alcançada a necessária unidade na acção. Tal pressupõe unidade de comando, uma liderança forte, coesa, determinada e comprometida inequivocamente com os objectivos de longo prazo da organização.

3.3 Caracterização e análise da evolução do mercado segurador

Este tópico tem como objectivo comentar a evolução do sector segurador em Portugal com base em alguns elementos de referência. A compreensão do sector é um passo importante na aproximação ao problema uma vez que se pretende adquirir sensibilidade de gestão sobre a matéria. Neste sentido, pretende-se traçar o quadro geral da actividade seguradora, assim como interiorizar alguns factores condicionadores da sua dinâmica. Para tal serão apresentados diversos indicadores da actividade, bem como uma sucinta análise das ameaças e oportunidades, assim como projectar alguns dos desafios mais significativos. No momento actual a conjuntura é marcada por um ritmo de mudança cada vez mais rápido com efeitos estruturantes a vários níveis. Esta realidade afecta fortemente a indústria seguradora sendo exigido que as empresas revelem uma predisposição para a mudança, fazendo evoluir os seus modelos de negócio e aceitando os riscos inerentes a este processo. É útil apresentar de forma sucinta a evolução recente do mercado e os indicadores de análise fundamental da actividade.

- **Evolução do mercado, grandes agregados e indicadores**

Com base nos dados da APS (2011), relativamente à caracterização rápida do panorama do mercado segurador, mais precisamente sobre a dimensão e a importância da actividade, poderemos apontar uma linha de tendência de número de 85 companhias (depois de em 2007 e 2008 registarem-se 85, em 2009 87 e em 2010 terem decrescido para 84). Estas companhias estabelecidas em Portugal empregam mais de 11 mil empregados tendo sido registado uma ligeira diminuição desde 2008; apresentam activos líquidos crescentes desde 2007 até o número de 61.411 milhões de Euros em 2010; ainda em 2010, 16.342 mil milhões foi o volume de prémios recebidos das empresas e dos cidadãos para protecção de pessoas e bens e para uma gestão segura das suas poupanças; 414 milhões euros foram os resultados líquidos gerados para remunerar os accionistas ou mutuários dos seus operadores directos.

18 "Pero lo que puede resultar cierto para la calidad interna resulta de mucha más difícil aplicación en cuanto a la imposición de normas que regulen y controlen el nivel de calidad externa, entre otras varias razones, por la imposibilidad de su medición concreta. Pero es que, sobre todo, debe ser el propio



> GRANDES AGREGADOS	2008	2009	2010	+09/08	+10/09
Número de Companhias	85	87	84	2,4%	-3,4%
Número de Empregados	11.307	11.270	11.224	-0,3%	-0,4%
Número de Mediadores	27.424	27.139	25.897	-1,0%	-4,6%
Activo Líquido	53.941	60.275	61.411	11,7%	1,9%
Activos de Investimento	50.835	57.497	58.508	13,1%	1,8%
Capitais Próprios (Sit. Líquida)	3.094	4.202	3.956	36,4%	-6,9%
Prémios de Seguro Directo	15.326	14.516	16.342	-5,3%	12,6%
Ramo Vida	11.005	10.384	12.173	-5,6%	17,2%
Ramos Não Vida	4.321	4.132	4.168	-4,4%	0,9%
Resultados do Exercício	-23	260	414	-1.242,3%	59,0%
Conta Técnica Vida	-28	226	397	-901,4%	75,3%
Conta Técnica Não Vida	155	69	60	-55,3%	-14,0%
Conta Não Técnica	-149	-36	-43	-76,2%	20,1%
Capitais Próprios / Activo Líquido	5,7%	6,9%	6,3%	-59,9%	-634,9%
Resultados / Capitais Próprios	-0,7%	6,2%	10,6%	439,9%	-1.061,2%

U: Montantes em milhões de euros | Fonte: APS - Associação Portuguesa de Seguradores, ISP - Instituto de Seguros de Portugal, BP - Banco de Portugal e INE - Instituto Nacional de Estatística.

Figura 3.6 - Grandes Agregados do Sector Segurador (APS, 2011).

Mas, segundo a APS (2008), 2007 foi um ano de desaceleração de alguns agregados e, a confiar nalguns sintomas, de viragem no ciclo desta actividade. Em 2008 os resultados do sector foram negativos e pese embora a recuperação nos dois últimos anos, importa ler atentamente o seu detalhe e distinguir os seus factores explicativos, nomeadamente a componente económica e a contribuição financeira da actividade.

- **Volume de prémios de seguro directo**

O aumento do volume de prémios em 2010 é explicado pelo aceleração do ramo Vida, num cenário de incerteza em termos financeiros e económicos, movimento gerado na sequência da crise mundial de 2008 e um crescimento marginal do segmento Não Vida. Citando a APS (2010), teremos o seguinte “Depois da queda registada em 2009 (-5,3%), o sector segurador português recuperou, em 2010, o ritmo de crescimento da sua produção que, em volume, ascendeu a mais de 16,3 mil milhões de euros, que se estima corresponderem a 9,5% do PIB, o maior nível jamais alcançado no nosso mercado e o 4º maior entre os 27 países da União Europeia. Para esta evolução concorreu fundamentalmente a expansão do segmento Vida (17,2%), que representava já perto de 75% da produção. Em contraste, foi relativamente marginal o crescimento do segmento Não Vida (0,9%), ainda que tal represente uma clara recuperação face à performance negativa dos anos anteriores.”

- **Segmento Vida**

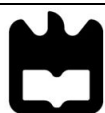


Em termos de linha de tendência observa-se alguma volatilidade no segmento Vida. Já a APS (2008) apontava em 2007, numa visão retrospectiva que em termos de Vida “a produção tem apresentado grande volatilidade nos últimos anos, com um acréscimo da ordem dos 50% em 2005, um decréscimo superior a 4% em 2006 e um novo acréscimo, desta vez de quase 7%, em 2007, aqui com um relevante impulso dos produtos de capitalização não ligados a fundos de investimento”; Em 2008 é salientado o “o peso significativo dos planos de poupança reforma (PPR)” que representaram aproximadamente 22% da produção do ramo Vida, 77% da qual relativa a seguros não ligados a fundos de investimento.

Em termos gerais diremos que o impulso no ramo Vida decorre da consciencialização crescente da sociedade portuguesa que as reformas da segurança social “não chegam para assegurar padrões de rendimento e níveis de vida equivalentes aos do período de vida activa.” (APS 2008), assim como o reconhecimento da solidez das companhias na gestão, nomeadamente “A expansão do segmento Vida, alcançada num quadro de grande instabilidade dos mercados financeiros, reflecte a atracção dos aforradores por produtos com reduzido risco de investimento, característica em que se evidenciam grande parte dos produtos das seguradoras, os que têm capitais e, muitas vezes, rendimentos garantidos.” (APS, 2011).

- **Segmento Não Vida**

Este segmento tem um comportamento mais linear. Conforme APS (2007) “Já o segmento Não Vida tem um comportamento bastante consistente desde 2002, mas assente numa tendência marcadamente decrescente da respectiva taxa de crescimento, de tal forma que a produção de seguro directo já praticamente estagnou entre 2006 e 2007. Na base deste quadro evolutivo, estão essencialmente as duas maiores linhas do negócio Não Vida, os seguros de Automóvel e os seguros de Acidentes de Trabalho, ambas com um decréscimo do volume de prémios em 2007, por sua vez ditado por uma pouco estimulante conjuntura macroeconómica e pelo intenso ambiente concorrencial em que viveu este sector”. A APS (2009) salienta ainda que “num contexto global de escassa evolução da produção seguradora, em especial no segmento Não Vida, tem sobressaído a expansão do volume de prémios dos seguros de saúde, que nos últimos quatro anos tem oscilado entre os 8% e os 10% e que no primeiro semestre de 2008 segue idêntico ritmo evolutivo.” Em termos de resultados técnicos subsiste uma trajectória difícil na área Não Vida, com “alguns resultados decepcionantes”, em linha com a evolução da economia, sendo certo que com algumas excepções localizadas (ex: Seguro de Saúde). Face ao antecedente a procura de lucratividade configura-se como um objectivo estratégico desafiante para todos os profissionais de seguros.



- **Produção seguradora**

Em termos de produção seguradora o quadro seguinte apresenta a evolução desde 2008 e respectivas variações anuais. O desdobramento pelas áreas Vida e Não Vida permite verificar dois tipos de tendências, opostas, que marcam significativamente a actividade seguradora. A área Não Vida recuperou para terrenos positivos a produção mas numa linha de tendência de extagnação ou diminuição, em linha com o clima económico; a produção Vida obteve um aumento considerável em 2010.

> PRODUÇÃO VIDA E NÃO VIDA	2008	2009	2010	+09/08	+10/09
TOTAL VIDA	11.005	10.384	12.173	-5,6%	17,2%
Seguros de Vida	6.121	7.198	9.601	17,6%	33,4%
Seguros ligados a Fundos Inv.	3.994	3.161	2.331	-20,9%	-26,2%
Operações de Capitalização	890	25	241	-97,2%	852,1%
TOTAL NÃO VIDA	4.321	4.132	4.168	-4,4%	0,9%
Acidentes e Doença	1.396	1.353	1.357	-3,1%	0,2%
Acidentes de Trabalho	741	674	646	-9,1%	-4,1%
Doença	483	500	532	3,5%	6,5%
Incêndio e outros Danos	732	744	765	1,7%	2,8%
Automóvel	1.810	1.666	1.672	-8,0%	0,4%
Transportes, RC Geral e Div.	383	368	375	-3,8%	1,8%
U: Milhões de Euros					

Figura 3.7 - Produção Seguradora (APS, 2011)

- **Resultados líquidos**

Analisando a evolução dos resultados do exercício no triénio 2008 – 2010 verifica-se um crescimento de 2009 para 2010, depois de um ano de 2008 marginalmente negativo.

Em retrospectiva a evolução dos resultados do exercício no triénio 2004 – 2007 apresentou em termos globais um decréscimo de 0,2% nos resultados da área Não Vida e uma progressão de cerca de 34% na área Vida.

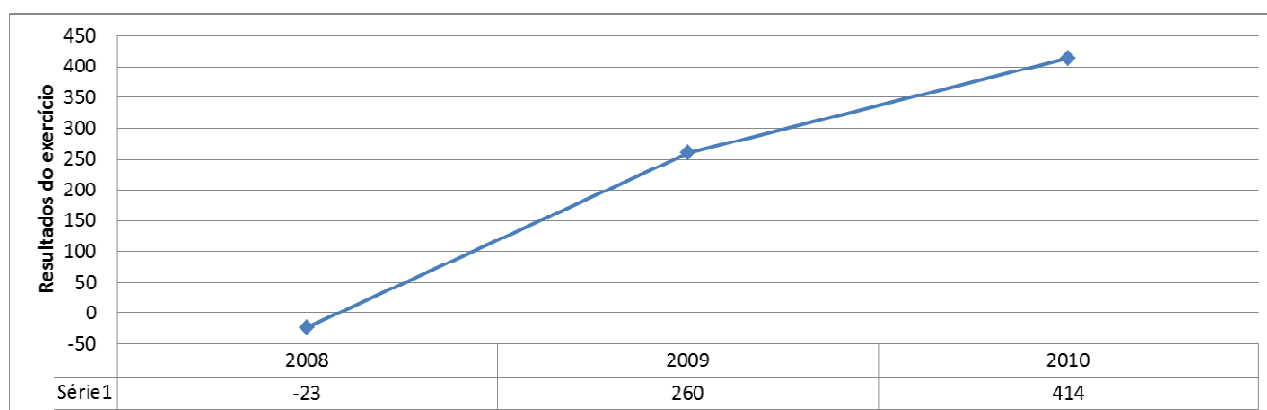


Figura 3.8 - Resultados Líquidos do Sector (APS, 2011).

O sector continuou a demonstrar uma equilibrada *performance* económica numa conjuntura pouco favorável dos mercados financeiros e num contexto concorrencial propício a políticas comerciais mais agressivas.

- **Estrutura de mercado**

Em 2008 verificou-se apenas uma alteração no que diz respeito à estrutura da oferta do mercado segurador nacional. Todavia, considerando o período entre 2005-2008 observa-se um crescimento substancial de 15 novas Companhias, ou seja um acréscimo de 20% de entidades. É de notar que esta evolução contrasta com o período precedente de concentração de empresas, caracterizado pela APS (2009) como “um longo processo de redução destes operadores, iniciado no final da década de noventa” - por exemplo entre 1998 e 2000 a evolução do número de operadores foi respectivamente 98, 94 e 90.

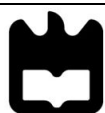
Relativamente ao número de empregos suportados pelas companhias que tem vindo a diminuir de forma pouco expressiva, importa porém, frisar que o número de trabalhadores do sector “subavaliavam significativamente o universo do emprego gerado pela actividade seguradora, onde se deve agregar ainda o pessoal afecto a funções complementares desta aactividade, como a mediação e as peritagens, por exemplo” (APS, 2009). Ainda segundo a APS (2009) 35% das pessoas que trabalham em companhias de seguros têm formação universitária. E dentro de 5-7 anos 50% terão formação superior universitária. Conforme referido anteriormente o número médio no triénio 2008-2010 foi de 85 companhias. Em termos retrospectivos apresenta-se o quadro com os números de 2005-2008.

Quadro 2 - Empresas de seguros - Estrutura do mercado				
	2007	2008	2009	2010
Empresas de Seguros	84	85	86	84
Sob controlo do ISP	50	50	49	47
Vida	15	15	16	15
Não Vida	27	27	25	23
Mistas	7	7	7	8
Resseguro	1	1	1	1
Sucursais da UE	34	35	37	37
Vida	6	7	6	6
Não Vida	25	23	26	26
Mistas	3	5	5	5

Figura 3.9 - Estrutura do mercado (ISP, 2011)

- **Quotas de mercado**

Efectuando a análise das quotas de mercado do ramo Vida, por grupo económico, verifica-se, nos últimos três anos, o domínio dos Grupos CGD, Millenium BCP Fortis e Espírito Santo. Saliente-se o facto de o



Grupo Santander ter recuperado a quota de mercado no ano de 2008, ao contrário do Grupo BPI que apresentou uma quebra considerável. Por último, refira-se que relativamente aos ramos Não Vida, o Grupo CGD destaca-se na liderança, embora com uma diminuição da respectiva quota de mercado nos últimos anos (cerca de 3 pontos percentuais face a 2006). Os restantes grupos económicos mantiveram sensivelmente as mesmas quotas de mercado. (ISP, 2007).

Produção* - Seguro Directo

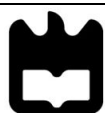
Mercado - Actividade em Portugal e Estrangeiro

	2010**	2009	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
<i>u.m.: milhões de euros</i>				
Total Geral	16 426,05	14 600,70	12,5%	100,0%
1º Fidelidade-Mundial	5 135,90	3 877,84	32,4%	31,3%
2º Ocidental Vida	1 723,50	2 162,76	-20,3%	10,5%
3º BES-Vida	1 394,27	1 285,65	8,4%	8,5%
4º Santander Totta Vida	1 197,00	925,35	29,4%	7,3%
5º BPI Vida	1 175,18	690,15	70,3%	7,2%
6º Império Bonança	536,77	552,68	-2,9%	3,3%
7º Allianz	475,72	446,23	6,6%	2,9%
8º Açoreana	406,06	446,35	-9,0%	2,5%
9º AXA Seguros	349,66	347,83	0,5%	2,1%
10º Tranquilidade	327,53	308,58	6,1%	2,0%
11º CNP Barclays Vida e Pensiones	306,41	285,25	7,4%	1,9%
12º Zurich Insurance PLC ***	292,55	304,71	-4,0%	1,8%
13º Crédito Agrícola Vida	254,44	207,99	22,3%	1,5%
14º Lusitania Seguros	232,37	231,72	0,3%	1,4%
15º AXA Vida	217,98	216,97	0,5%	1,3%
16º Ocidental Seguros	211,45	197,86	6,9%	1,3%
17º Liberty	197,80	187,05	5,7%	1,2%
18º T-Vida	164,38	102,81	59,9%	1,0%

Figura 3.10 - Quotas de mercado 2009-10 (ISP 2011).

- **Análise da evolução dos ramos**

O mercado de seguros apresenta uma clara estagnação ao nível dos prémios na área Não Vida (0,5% entre 2004 e 2007) e mesmo uma diminuição no ano de 2008 (-1,3% de prémios vs. 2007). Em termos globais entre 2005 e 2007 “Os ramos Vida e Não Vida apresentam sinais de maturidade, tendo inclusivamente crescido abaixo da inflação nos últimos anos”. (Carvalho e Alcázar, 2008). Todavia,



assinala-se o crescimento da área Vida em termos agregados até 2007 e consistente a partir de 2006 e até 2008.

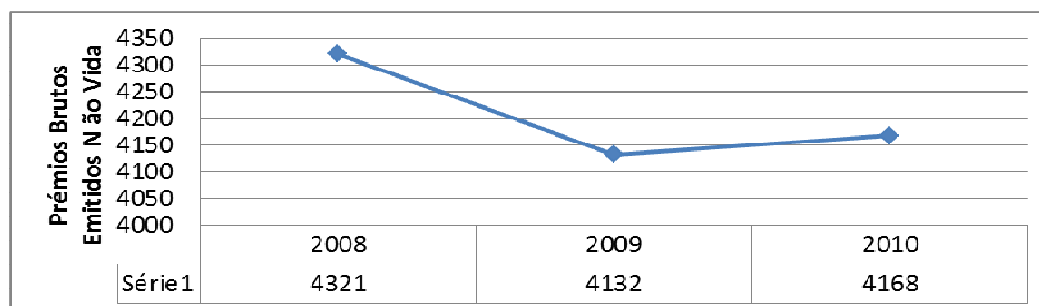


Figura 3.11 - Evolução dos prémios brutos de seguro directo, 2008 – 2010 (Milhões EUR). (APS 2011).

A evolução dos prémios no triénio 2008-2010 apresenta uma recuperação ligeira no último ano após uma queda em 2009, estando a produção seguradora condicionada pelo clima económico. Isto porque “o aumento da penetração dos seguros encontra-se actualmente limitado pelo crescimento da economia nacional (existe uma correlação forte positiva entre o mercado de seguros e o PIB)” (Carvalho e Alcázar, 2008). Desde o ano de 2007 que assiste a uma viragem na evolução económica mundial e por conseguinte, face à correlação entre PIB e mercado segurador, também é observável um novo ciclo nos seguros. Conforme referido pela APS (2008) “Também no sector segurador português, 2007 marca uma viragem para um previsível ciclo de taxas de crescimento mais baixas nos volumes de produção (sobretudo nas ramos Não Vida), menores resultados das Seguradoras e evolução negativa no curto prazo das valorizações dos activos.” Note-se que a redução dos prémios médios, eventualmente já não sustentados com reduções de custos de sinistros (custos médios ou frequências) e aumento de sinistralidade, pressiona os resultados económicos dos ramos de seguros.

- **Análise dos níveis de rentabilidade**

A margem operacional no ramo Não Vida reflecte sobretudo a forte competição em preço no Automóvel e o agravamento das taxas de sinistralidade em Acidentes de Trabalho. Em termos de análise de rentabilidade operacional lembramos a “equação de rentabilidade nos Seguros” anteriormente apresentada e o indicador “Rácio Combinado”. Este último, também denominado de “Combined Ratio” consiste num indicador que mede a performance operacional das Companhias abstraindo a componente financeira. São somadas 1) os custos com indemnizações, 2) as despesas administrativas e 3) as despesas de comercialização. Esta soma é dividida pelos prémios recebidos. Portanto, quanto menor for este indicador, melhor será a eficiência da empresa. O resultado é dado como uma percentagem. Um valor superior a 100% significa que a Companhia está a pagar mais (incorrer em mais custos operativos) do que a receber (valor dos prémios recebidos), ficando de fora deste conceito os rendimentos financeiros que podem atenuar ou não eventuais desequilíbrios desta área.

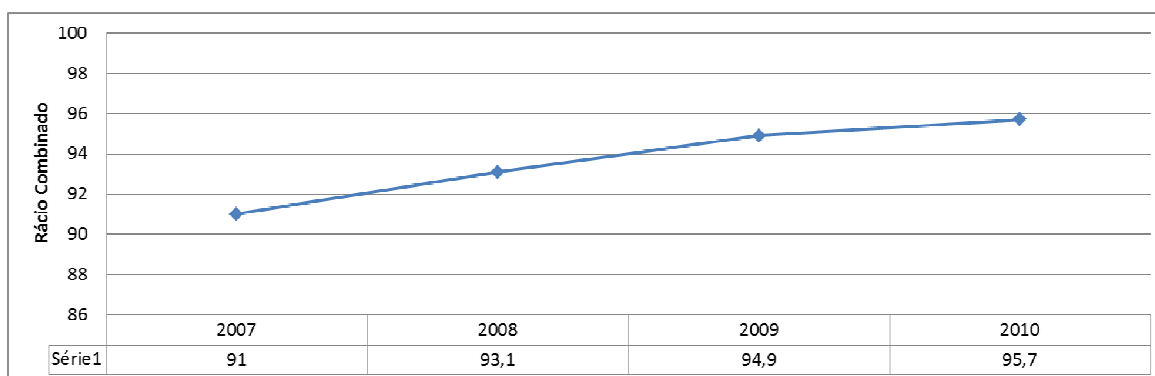


Figura 3.12 – Evolução do rácio combinado não vida (2007-10) (AI S 2011)

A evolução deste rácio representa a dificuldade na exploração técnica dos ramos a dificuldade em se obter resultados positivos no sector, designadamente na vertente económica da actividade, sugerindo o aprofundamento das competências técnicas das companhias e a capacidade de mobilização das suas energias operativas.

- **Análise da evolução dos canais de distribuição**

A distribuição de produtos Vida é dominada pela *bancassurance* (canal bancário) sendo que na área Não Vida são os Mediadores que representam a fatia mais significativa da venda. Comparado com outros mercados, Portugal é dos países onde o Canal Bancário é mais importante na distribuição de produtos Vida, “assumindo um peso muito superior ao verificado em outros países”. (Carvalho e Alcázar, 2008).

Os canais de distribuição Não Vida apresentam a seguinte quota de mercado:

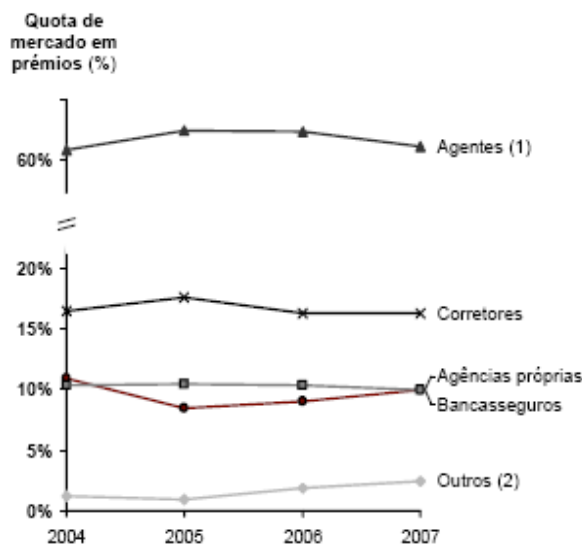


Figura 3.13 – Peso dos canais de distribuição – Área Não Vida. (Carvalho e Alcázar, 2008)

- **Sistema de regulação**



O ano de 2007 também marca uma viragem significativa na actividade sob o ponto de vista regulamentar. No domínio da regulamentação a APS salienta (2009) as seguintes peças:

- Introdução da nova Lei do Contrato de Seguro;
- Implementação da Nova Lei da Mediação;
- O novo Plano de Contas de Base IAS/IFRS;
- A Legislação sobre o Combate ao Branqueamento de Capitais;
- A Nova Lei de Bases da Segurança Social;
- A Transposição da Directiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros;
- A Transposição da 5ª Directiva sobre o Seguro Automóvel.

A nova regulamentação enunciada influencia a actividade directamente (imposição legal) ou indirectamente (pode constituir como um agente de mudança no seio das empresa que perspectivarem esta mudança como uma oportunidade de melhoria), assinalando-se por conseguinte repercussões estruturantes no modelo de funcionamento operativo das Companhias, designadamente:

- Na regularização de sinistros automóvel, as novas exigências legais implicam do lado das Companhias um esforço notável no sentido de transformarem os seus processos operativos, visando introduzirem melhorias muito significativas na qualidade do serviço e numa maior orientação ao Cliente, designadamente quanto ao encurtamento dos prazos de resposta em matéria de regularização de sinistros;
- Segundo o ISP (2008), o Regime Jurídico da Mediação de Seguros “permitiu o reforço da protecção dos consumidores, o incremento da profissionalização e valorização da actividade de mediação e, ainda, o estabelecimento de um conjunto de deveres de informação adequados à categoria e à função desempenhadas pelo mediador”;
- Outra alteração de elevado impacto na actividade decorre do novo Regime Jurídico do Contrato de Seguro. Segundo o ISP (2008) os princípios que nortearam a sua elaboração enunciam-se:
 - O reforço da protecção da parte tida por mais fraca no contrato de seguro (o consumidor) - no sentido de um maior equilíbrio e visando colmatar algumas assimetrias informativas;
 - O reforço da tutela do tomador do seguro e do segurado (em concreto, quanto a deveres de informação, de esclarecimento e formação do contrato);
 - A consolidação do direito contratual;
 - E a actualização e o reforço da coerência das soluções jurídicas.



A este nível a APS (2009) refere que “da sua aplicação espera-se que resulte menos incerteza jurídica e relações ainda mais transparentes entre operadores e consumidores”.

Entre os principais aspectos em destaque a mesma fonte elege três temas, a saber: i) Princípio da liberdade contratual; ii) proibição de práticas discriminatórias e iii) reforço dos deveres de informação.

Em síntese, o novo quadro legal supra citado em vigor converge para:

1. Reforçar a protecção dos consumidores, impulsionando uma maior orientação ao Cliente designadamente na sistematização de níveis de serviço a cumprir e na prestação de informação transparente e útil à decisão de subscrição reduzindo as assimetrias de informação no mercado e por conseguinte conferindo maior poder negocial ao Cliente. Associado a estes factores continua a importância do tratamento das reclamações dos Clientes e de outros aspectos de relacionamento com o mercado;
2. Incrementar a profissionalização e valorização da actividade de mediação e melhorar a eficiência da supervisão, visando contribuir para uma decisão de subscrição mais informada e consciente por parte do Cliente, maior qualidade na distribuição e no serviço pós-venda, estabilidade e bom funcionamento do mercado segurador.

- **O desenvolvimento da Solvência II**

Segundo a APS (2007) “O projecto Solvência II irá reformular profundamente as bases em que assenta o sistema de solvência da actividade seguradora na União Europeia. Os objectivos essenciais desse projecto são o incremento da protecção dos tomadores de seguros e beneficiários, por um lado, e o reforço da competitividade das empresas de seguros da União Europeia, associado a uma afectação eficiente dos recursos de capital, por outro”. Sistematizando esta iniciativa pretende:

- Aumentar a protecção dos consumidores de seguros;
- Promover uma maior interacção do mercado europeu de seguros;
- Aumentar a competitividade internacional dos seguradores e resseguradores europeus;
- Implementar uma melhor e mais eficaz regulamentação.

Na mesma linha, Borginho e Guiné (2010) referem que “este projecto visa a revisão global e profunda do modelo de solvência aplicável, revestindo-se de especial importância, em particular no actual contexto de turbulência dos mercados financeiros. Como principais pedras basulares do novo regime refiram-se a avaliação dos activos e passivos de uma forma consistente e baseada em princípios económicos sãos e o maior alinhamento das exigências regulamentares de capital com os riscos efectivamente assumidos pelas empresas”. Desta forma, é reportado que sob o ponto de vista da regulação do sector segurador, o Solvência II é o projecto estruturante de maior importância actualmente em curso. Sintetizando, o



objectivo último do projecto é o reforço da protecção dos tomadores e beneficiários de contratos de seguros. Para tal “o projecto de Solvência II visa aumentar os mecanismos de protecção dos tomadores de seguros, através do estabelecimento de requisitos mínimos de capital e a consideração de elementos qualitativos que condicionem o perfil de risco das empresas. Estes mecanismos estão sujeitos a avaliação por parte das entidades supervisoras e visam otimizar a afectação de capital com vista a reforçar a competitividade das empresas seguradoras”. (APS, 2008)

Considerando as orientações apresentadas e a definição dos objectivos estratégicos, o projecto Solvência II foi estruturado com base em 3 pilares resumidos na tabela seguinte.

Conteúdo do Projecto Solvência II		
Pilar I	Pilar II	Pilar III
<ul style="list-style-type: none">• Requisitos de Capital• Margem de Solvência• Capital Mínimo	<ul style="list-style-type: none">• Actividades de Supervisão• Sistema de Controlo Interno e Gestão de Riscos• Revisão dos Processos	<ul style="list-style-type: none">• <i>Report</i> Financeiro e Divulgação ao Público• Transparência• Divulgação

Tabela 3.3 - Os 3 pilares do projecto de Solvência II (resumo). Adaptado de APS, 2007.

- **Impactos expectáveis de cariz qualitativo**

Em matérias de cariz qualitativo, o Solvência II dá um enfoque muito significativo a aspectos como a governação, os mecanismos de controlo interno e os sistemas de gestão de riscos, bem como ao reforço da transparência e da disciplina de mercado. (Borginho e Guiné, 2010). Para a APS (2007) “O projecto é, antes de mais, encarado como uma oportunidade para melhorar a supervisão prudencial da actividade e, fundamentalmente, para incorporar nos requisitos de solvência avanços nas práticas de gestão de riscos ocorridos nas últimas décadas na indústria seguradora.” Segundo a mesma fonte, o novo modelo de supervisão, que, genericamente, indexa os requisitos de capital e outras exigências prudenciais ao verdadeiro perfil de risco das seguradoras, vai exigir destas uma profunda evolução cultural.

- **Norma regulamentar N°14/2005-R - Controlo**

Neste âmbito, dada a importância do projecto, o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) assumiu como objectivo estratégico a introdução gradual dos princípios do novo regime na regulamentação nacional, no sentido de agilizar e incentivar a preparação gradual e tempestiva das empresas de seguros e do próprio ISP (ISP 2005). A norma regulamentar N° 14 foi criada pelo ISP, no âmbito do Pilar II do Projecto de Solvência II com vista a definir os “Princípios aplicáveis ao desenvolvimento dos sistemas de controlo interno das empresas de seguros”, contribuindo assim para uma gestão sã e prudente do negócio e



incutindo uma cultura de risco nas companhias”. As medidas adoptadas pelo ISP visam, em última análise, promover uma nova cultura de gestão e supervisão no sector segurador e incentivar práticas mais avançadas de gestão de risco e controlo interno. As alterações regulamentares originam impactos a nível da estrutura organizacional, nos processos e sistemas adoptados e na sua gestão.

- **Significado estratégico da Solvência II**

De acordo com o ISP (2007) “o Solvência II não deve ser visto meramente como um exercício de *compliance*, mas antes, deve ser encarado de uma forma positiva, como uma porta aberta para novas oportunidades de negócio e para a melhoria das práticas de gestão correntes. De facto, importa estar preparado desde já para o Solvência II, pois esperam-se significativas vantagens competitivas para as empresas que melhor o fizerem”. O novo regime de solvência que irá entrar em vigor em 2012 irá modificar os mecanismos de gestão da actividade seguradora em função do acréscimo de requisitos. Assim sendo, o mesmo vai contribuir de forma decisiva para a inovação dos modelos operativos da Companhias (1) quer através do desenvolvimento tecnológico, com base numa perspectiva de avaliação do risco; (2) quer através de um vasto conjunto de novas prática de gestão que implica uma transformação processual, destacando-se aqui o modelo de concepção dos produtos, processo proactivo de mitigação de riscos, gestão de investimentos e reformulação interna de processos e sistemas; (3) como também por via do desenvolvimento de uma cultura de percepção do risco a vários níveis.

3.4 Considerações sobre o sector, tendências e desafios

Iremos traçar de forma abreviada o quadro geral do sector segurador relativamente às grandes tendências, desafios e oportunidades.

- **Contexto Macro do Sector**

As alterações verificadas no sector segurador em Portugal têm sido significativas, nomeadamente devido a factores relacionados com a maior sensibilidade política ao risco e à defesa do consumidor, com a globalização e com a evolução tecnológica, traduzindo-se num acréscimo da concorrência e do grau de exigência dos consumidores, mas também num aumento significativo das oportunidades de negócio. (APS, 2009). O sector segurador tem acompanhado as tendências verificadas, através de uma grande flexibilidade e elevado grau de adaptação ao novo contexto de mercado, com maior qualidade de recursos à sua disposição, mas também com mais exigências a nível de gestão e controlo interno.

- **Oportunidade de mudança e desenvolvimento**

O mercado de seguros nacional atravessa um processo de transformação decorrente da actuação de diferentes forças (Carvalho e Alcázar, 2008). O período de mudança verificado no Sector Segurador é originado por factores externos que exigem maior rigor, responsabilidades social e transparência de



gestão e por factores internos que exigem a adopção de estratégias mais agressivas de crescimento, rentabilidade e inovação. Relativamente à importância dos sistemas de informação, Almeida (2007) traça o panorama geral da actividade da seguinte forma: “Num quadro de competitividade crescente e de maior exigência, a adaptação e a modernização do Sector Segurador é uma permanente inevitabilidade”.

À medida que a taxa de mudança externa se reconhece como crescente, ou seja, se verificam várias transformações na envolvente, é fundamental que as Seguradoras demonstrem uma adequada capacidade de adaptação, compaginável com o ritmo de ascensão das novas realidades. Estes novos padrões de modernidade pressionam o sistema de resposta da Gestão Seguradora, sendo chaves a capacidade de *sentir* as alterações macro que emergem no ambiente externo e de *agir* no sentido de implementação de uma agenda de transformação que mitigue um eventual *strategic gap* – divergência entre as propostas de valor e o sentimento dos mercados. Na óptica interna é considerado pertinente a adopção de modelo colaborativos propícios ao trabalho em equipa e articulação de processos, sendo para tal condição particularmente relevante a promoção de um contexto de aprendizagem e partilha de conhecimento, próprio do novo paradigma de “Organizações Aprendentes”. Em termos operacionais são factores críticos para o sucesso comumente aceites a obtenção de maiores níveis de produtividade, a inovação das ofertas de valor e uma efectiva orientação ao Cliente por parte das Companhias de Seguros. No contexto apresentado existem ameaças mas também grandes oportunidades, sendo certo que a sistematização das principais linhas de força actantes no mercado de seguros, no sentido de se compreender a conjuntura e de se superarem os elementos que pressionam estruturalmente a actividade, é um exercício com utilidade. Em síntese, diremos que a adaptação e a modernização do Sector Segurador são uma inevitabilidade do futuro. Para apreendermos os prováveis novos terrenos de actuação das Companhias iremos resumir os principais factores políticos, económicos, tecnológicos e sociais-ambientais (PETS), mesmo sabendo que muitos deles se entrelaçam e actuam numa lógica de multi-casualidade – isto é, formam um sistema complexo apenas parcialmente compreendidos neste tipo de aproximação. Pese embora esta limitação a próxima tabela resume de forma estruturada algumas considerações sobre o sector. De seguida faremos uma breve revisão dos factores assinalados introduzindo igualmente algumas das suas consequências para os modelos operativos das Seguradoras.



Factores Macro		Carvalho e Alcázar, 2008	APS, 2007	Silveira, 2008	Almaça, 2010
Políticos	Alteração do quadro regulamentar internacional (Solvência II, COSO, SOX)	✓	✓		✓
	Maior liberalização dos mercados		✓		
	Integração rumo ao mercado europeu de seguros	---	---	---	---
	Novo quadro regulamentar nacional		✓		
	Exigência política de livre concorrência			✓	
Económicos	Novos <i>players low-cost</i>	✓			✓
	Estratégias de <i>pricing</i> agressivas (- prémio médio)				✓
	Comoditização de alguns produtos	✓			
	Aumento de pressão competitiva	✓			
	Estagnação económica	✓			
	Aumento de concentração - fusões			✓	✓
	Saturação de ramos (ex: automóvel)				✓
	Agentes com maior conhecimento dos Clientes	✓		✓	
	Novas parcerias (Mediadores, Prestadores, Clientes)		✓	✓	
	Transformação dos Canais de Mediação	✓		✓	
	Transformação do produto e mais complexidade			✓	
Tecnológicos	Advento das nano tecnologias	---	---	---	---
	Maior integração tecnológica (interna e externa)	✓	✓	✓	
	Convergência das tecnologias e das redes			✓	
	Maior capacidade de computação a menores custos		✓		
Sociais	Maior sofisticação do Cliente	✓	✓	✓	✓
	Clientes mais informados e menos leais/fiéis				✓
	Alteração demográfica – sistema segurança social				
	Alterações climáticas	---	---	---	---
	Sociedade consumista e mais imediatista		✓		

Tabela 3.4 - Resumo de factores macro vs. Seguros.



- Ao nível dos **factores políticos** assiste-se à progressiva integração regulamentar rumo ao mercado europeu de seguros, ao mesmo tempo que se assiste à penetração de *standards* internacionais no âmbito de todo o sector financeiro. A pressão para a globalização prossegue mesmo numa fase em que se reconhece que esta direcção de progresso não é sustentável sem órgãos internacionais de supervisão/regulação actantes de modo a se obviar excessos, desequilíbrios e não conformidades. Não podemos deixar de assinalar que a tendência para uma maior regulamentação não pode deixar de ser acompanhada por uma matriz de maior sensibilidade ética. Isto porque a regulação manifesta-se apenas *a posteriori*, não cobrindo ou subestimando a criatividade dos operadores que, por vezes no pior sentido, fazem emergir novos instrumentos financeiros e oportunidades de investimentos, ainda fora do âmbito da regulação, proporcionando no consumidor uma falsa sensação de segurança e estabilidade. Acrescenta-se que os valores morais e a sensibilidade ética são os genuínos pilares de toda a actividade humana e por conseguinte são os primeiros alicerces da sustentabilidade económica e social. Em termos nacionais e específicos do sector assiste-se à edificação de um novo quadro regulamentar, já descrito anteriormente neste documento, com amplas implicações quer no acesso à actividade quer no exercício da mesma em conformidade.
- São especialmente de sublinhar **factores de natureza económica** relacionados com o fenómeno da integração económica à escala mundial, ou seja com a globalização, alterações demográficas e o comportamento dos mercados financeiros, num ciclo de instabilidade, condicionam o desempenho da actividade. A continuada abertura das economias, mesmo a um ritmo mais lento nesta fase conjuntural é um padrão de desenvolvimento económico mundial que deverá continuar, sem se negligenciar o (novo) papel das instituições reguladoras. A expansão dos negócios e a sofisticação progressiva das **actividades económicas** transfere para o mercado segurador um aumento da matéria segurável, bem como maiores responsabilidades e oportunidades na gestão do risco. Novos sistemas de coberturas, novas modalidades de seguro, novos seguros obrigatórios, inovação de ofertas de valor, são exemplos de tendências de crescimento futuro que se assinalam. O cenário de globalização e liberalização imparável das economias, que se equacionava no passado como o denominado cenário TINA - *There is no Alternative* (Shell, 2006) já não encontra aderência com a realidade. Após os acontecimentos de Setembro de 2001 e mais recentemente com a crise financeira mundial de 2008 e as suas consequências ao nível económico, é substituído por um ambiente de grandes incertezas sobre a evolução da economia mundial e sobre o modelo prevalecente de desenvolvimento económico – com consequências mais latas ao nível de um novo mapa de equilíbrio geopolítico mundial, em realinhamento. Neste contexto de incerteza as condições de acesso e de exercício da actividade Seguradora não são especialmente favoráveis devido ao ciclo negativo dos mercados financeiros que se estendeu à globalidade dos agentes económicos por via do efeito



sistémico próprio de uma realidade inter-conectada (no plano económico e no próprio plano societal). Contudo a forte reacção dos países e demais instituições, especialmente visível na reunião dos G-20 de Abril de 2009 designadamente com o compromisso explícito de intensificação de regulação, controlo dos riscos sistémicos, assim como reforço das instituições financeiras mundiais (Fundo Monetário Internacional), leva a crer que serão criadas as condições necessárias à inversão deste ciclo curto¹⁹, reabilitando a economia e fixando um novo patamar de equilíbrio para o (novo) sistema mundial. Neste contexto é possível um espaço de concentração da actividade financeira em geral, incluindo movimento análogo na actividade seguradora, que potencie a racionalização de recursos, nomeadamente num cenário onde as exigências de actividades secundárias/*backoffice* de controlo interno e gestão de riscos são reforçadas e traduzem-se em custos gerais significativos e crescentes. A convergência com os padrões internacionais, aplicáveis aos sistemas financeiros aprofunda os pontos supra citados. Segundo o ISP (2006) “Ganha assim especial importância a prossecução de estratégias tendentes à convergência com os melhores padrões internacionais e a execução de exercícios de auto-avaliação que permitam diagnosticar atempadamente potenciais vulnerabilidades”. Na mesma linha, a ênfase na transparência e na comunicação, aplicável ao sistema de regulação e à “implementação de processos de consulta pública pode contribuir para o aumento da eficácia da regulamentação e para o equilíbrio dos interesses dos intervenientes no mercado, consumidores e outros utilizadores de produtos e serviços da actividade seguradora e de gestão de fundos de pensões” é outro desafio citado pelo ISP (2006).

- O progresso e dinamismo nas áreas das **tecnologias de informação e de comunicação** e o respectivo impacto nas empresas, os quais têm contribuído para acelerar de forma drástica a frequência e velocidade das transacções empresariais são uma força indutora do movimento de integração económica global e sofisticação de todo este sistema.
- **Factores de natureza sociocultural** relacionados com os padrões e estilos de vida da população, hábitos de consumo, comportamentos e expectativas dos distintos segmentos não podem ser negligenciados. No mundo ocidental a expectativa de qualidade, conforto e comodismo, aliada à crescente preocupação dos governos em edificar economias orientadas ao consumidor, resultam num quadro que tenta diminuir as assimetrias de informação e conceder mais poder ao consumidor final. Segundo projectado por ISP (2006), a protecção do consumidor irá sentir-se no exercício da actividade e no quadro de acesso de novos *players* no mercado “um quadro de regulação contratual que disponha sobre os princípios elementares de protecção dos consumidores, e da definição de um

¹⁹ Esta afirmação não pretende secundarizar uma análise de cariz de médio e longo prazo à luz da leitura dos movimentos longos da economia, associadas a alterações estruturais e explicados pelos ciclos de



conjunto de princípios prudenciais que delimitem o acesso à actividade e que estabeleçam altos padrões de solidez financeira para os operadores (...). Por sua vez o indivíduo, isto é, o consumidor, desenvolve a sua consciência mais virado para o mundo exterior, onde vive num ritmo cada vez mais frenético, sem tempo, formação ou informação para incursões filosóficas interiores que o desprendam de uma vivência cada vez mais materialista. Aqui a estética ultrapassa a ética e o consumo ocupa um papel cada vez mais importante na vida das pessoas, sendo que, paradoxalmente, é um elemento de satisfação das necessidades humanas por natureza efémero. Assim, o individualismo crescente induz a sociedades menos solidárias e tende a aprofundar desigualdades sociais. Segundo Carvalho e Alcázar (2008) de modo geral os clientes são cada vez mais informados e auto-suficientes, valorizam a facilidade de compra, e sobretudo estão mais sensíveis ao preço e são menos leais. Conforme referido por Silveira (2008) “A focalização no cliente por parte das companhias irá contribuir para a satisfação dos clientes, para a redução das reclamações e para o aumento de melhoria da qualidade do serviço prestado.”

Para o ISP (2005) a crescente complexidade dos produtos é também outra tendência desafiante. Sobre esta variável afirma que “A globalização dos mercados financeiros e a inovação ao nível dos produtos e das técnicas de gestão têm-se traduzido num nível de complexidade acrescido, quer para os operadores e para as autoridades de supervisão, quer para os consumidores”. O imediatismo da sociedade e o poder do Cliente ditará uma maior integração entre canais de distribuição no sentido de assegurar um serviço mais conveniente, transparente e de acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Assim segundo Carvalho e Alcázar (2008) “para competir eficazmente as seguradoras deverão possuir uma visão alargada e harmonizada com os canais de distribuição.” Relativamente à estratégia multi-canal das Seguradoras, colocando o Cliente no centro de todos os processos de *front-office*. Silveira (2008) refere o seguinte “Os pontos de acesso são cada vez mais diversificados para o clientes final, quer terá maior variedade de serviços, como o mediador, o balcão de uma companhia de seguros, a Internet, o *call center* e, também, outras formas de comunicação irão surgir na actividade seguradora, como, por exemplo, o SMS, a televisão interactiva, entre outros.” A profusão de canais de relacionamento com o Cliente exige uma plataforma integrada de *back-office* que unifique os dados e garanta uma visão única do Cliente, o que apenas é passível de realizar através de uma arquitectura de informação (e de empresa) articulada com os vários parceiros. Ainda ao nível dos factores sociais torna-se incontornável assinalar a crescente importância que a função seguradora vem adquirindo na contratação de fundos de pensões e na sua acrescida relevância na área dos seguros de saúde, atendendo à evolução demográfica, designadamente com o aumento geral médio da esperança de vida, próprio do



desenvolvimento das sociedades ocidentais. Na área da saúde assiste-se a um movimento análogo sendo que as potencialidades do sector segurador em substituição ou pelo menos em complemento ao regime público serão certamente mais uma tendência de futuro. Acresce a estes factores exógenos de ordem macroeconómica toda uma panóplia de mudanças, de incertezas e de imprevisibilidade, ao nível operacional. Estas *forças* de influência colocam ao mercado segurador grandes desafios de desenvolvimento. São disso exemplo, entre outros, os riscos crescentes ao nível ambiental, maiores riscos de terrorismo, maiores riscos de escassez de recursos, maiores riscos de instabilidade social e desafios de responsabilidades profissionais, empresariais e individuais. Como é sabido, mudança significa ameaças e oportunidades:

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Maior risco internacional associado às consequências trágicas do fenómeno do terrorismo²⁰.• Progressiva escassez de recursos naturais, por exemplo água e petróleo, sendo que este último antecipa a não sustentabilidade de certos modelos de crescimento económico.• Perturbação vivida nos mercados de capitais. Menos eficiências a este nível diminuirão os rendimentos financeiros e limitarão o crescimento de produtos desta natureza, dirigidos à captação de poupanças.• O aumento da sinistralidade condiciona a rentabilidade económica e a gestão técnica dos ramos. O caso da elevada sinistralidade automóvel, a par de maior pressão na gestão dos riscos internacionais, entre outros, induzem	<ul style="list-style-type: none">• O crescimento do comércio internacional e o papel mais relevante dos seguros privados em complemento ou em alternativa dos seguros sociais ao nível das pensões e no ramo saúde são exemplos de oportunidades a este nível, conforme também argumentado por Mapfre (1996).• Em termos qualitativos, a intensidade competitiva aumenta o âmbito do risco segurável, face à exigência de maior rigor na estruturação das actividades económicas.• A crescente integração financeira, num mundo global onde se assiste à progressiva <i>virtualização</i> e internacionalização dos fluxos financeiros, pode proporcionar, por via de maior transparência, racionalidade e dinâmica dos mercados, o aumento desta fonte de receita, nomeadamente em países emergentes.

²⁰ “A própria luta contra o terrorismo arrasta consigo acontecimentos imprevisíveis, decisões difíceis e iniciativas complexas nos campos diplomático e militar, que podem tornar ainda mais gravosas as consequências que os recentes actos de terrorismo já tiveram para o sector segurador” (Carvalho, 2003).



Ameaças	Oportunidades
efeitos negativos na exploração técnica, repercutindo-se na diminuição dos resultados da actividade. (Nota: dado que se trata de um sector aberto, a concorrência impede a sistemática subida de prémios.)	<ul style="list-style-type: none">As novas tecnologias, quando estrategicamente alinhadas com o negócio, tornam exequíveis modelos de empresa geradores de oportunidades de desenvolvimento.

Tabela 3.5 – Ameaças e Oportunidades dos Seguros (resumo).

- Desafios estratégicos e de gestão**

Da interacção e dinâmica de todos estes factores exógenos, e sua interacção com a realidade endógena e individual das várias Companhias de Seguros, resultarão profundos desafios estratégicos e de gestão.

Conjugados os factores macro e microeconómicos citados, o clima global de mudança acelerada induz nas Seguradoras uma dinâmica de adaptação e transformação, por vezes, em ruptura com os conceitos e as práticas do passado, apontando por exemplo a necessidade de mudança de uma orientação ao produto para uma filosofia de gestão que coloque o Cliente dos seguros no centro da organização.

A construção de um futuro viável para as Companhias de Seguros exige às equipas de gestão um sistemático processo de mudança e reformulação de práticas, ajustando-se (ou antecipando-se) às condições de mercado, de modo a vencerem os desafios que se colocam à sustentabilidade dos seus modelos de operação.

- Conclusão da evolução da actividade seguradora em Portugal**

Face ao exposto, facilmente se conclui sobre a necessidade de trilhar caminhos de mudança, eventualmente já iniciados. Cenários de grandes adversidades e contornos ameaçadores podem ser mobilizadores de vontades e fontes de convergência de interesses. Mas “o futuro é sempre incerto no sentido em que ainda está por fazer e que os actores que vão ser os seus protagonistas apenas têm dele certas ideias, concepções ou expectativas que esperam tornar realidade através da sua acção pessoal e interacção com outros actores”. (Soto, 2008). Em síntese: existem oportunidades de mudança e é possível renovar as lógicas de funcionamento.

3.5 Caracterização da cadeia de valor dos seguros

Será desenvolvida neste subcapítulo uma proposta de modelação dos seguros. Esta nova sistematização da actividade tem por base (1) os elementos conceptual da cadeia de valor enunciada por Michael Porter e (2) a adaptação deste conceito ao contexto próprio do sector segurador. Isto porque argumentamos que a cadeia de valor dos seguros em perspectiva consiste num ambiente altamente dinâmico, de intensa competição e de múltiplos relacionamentos com Parceiros de negócio.



- **Cadeia de valor dos seguros**

A categorização das actividades de valor do sector segurador adquire especial importância no presente relatório na medida em que pretendemos aplicar o modelo de cadeia de valor para efeitos de representação e sistematização do sector. Para tal, devemos compreender a natureza do negócio do sector, distinguindo actividades de valor primárias das secundárias, sendo que para efeitos de análise iremos centrarmo-nos com especial atenção nas actividades de valor primárias. Segundo Silveira (2008) “Existem, basicamente, três grandes momentos na actividade seguradora:

- I. Quando um cliente subscreve uma proposta de seguro – que irá dar origem, caso a companhia aceite, a uma apólice;
- II. Pagamento de prémios de seguros;
- III. A prestação de serviço em caso de um sinistro”.

Face ao exposto anteriormente face aos vectores estruturantes da actividade, ao assumirmos que as Seguradoras vendem um bem intangível que é a segurança no âmbito do risco segurável, é possível destacar as operações directamente relacionadas com a concepção e aplicação do produto seguro, veículo que incorpora as propriedades de segurança e que se materializa nas propostas de valor colocadas ao escrutínio dos mercados. A definição das actividades centrais abrange a definição técnica, segmentação de grupos homogéneos, até ao cálculo matemático do prémio. A aplicação prática do produto no mercado através da gestão Comercial e Marketing é outra área crítica na exploração operativa das Companhias, abrangendo a estratégia, os meios, a organização e as parcerias dedicadas à afirmação dos produtos no mercado. A manifestação prática da qualidade no momento de sinistro é âmbito da gestão de Sinistros que é inegavelmente outra actividade de valor com amplo alcance, visto que é solicitude e rigor no tratamento dos Sinistros que resultará a eficiência dos compromissos contratuais como também o reforço do capital confiança da marca da Companhia. Desdobrando o conceito ao serviço genericamente entendido do pós-venda observa-se que a *performance* desta actividade tem impacto directo na satisfação do Cliente. Por último, a componente de investimento/gestão de activos não pode ser esquecida pela sua importância como fonte de receita e por que a função de reinvestimento na economia e de capitalização das poupanças captadas faz parte intrinsecamente da actividade seguradora desde a sua génese. Deste modo teremos ao nível das actividades primárias:

- Gestão técnica
- Gestão de activos
- Marketing e Gestão Comercial
- Gestão de Sinistros
- Serviço pós-venda



Note-se que esta sistematização segue uma lógica de adaptação do que foi proposto por Almaça (1999) quando enuncia as seguintes actividades primárias para as Companhias de Seguros:

- “Producción de Seguros
- Inversión y financiación de fondos
- Marketing
- Canales de distribución
- Servicio postventa (siniestros)”

Quanto às actividades de suporte elegemos as genericamente enunciadas:

- Informática
- Financeira
- Recursos Humanos
- Gestão Global

3.5.1 Actividades de valor: descrição

A sistematização da cadeia de valor dos seguros consistirá na caracterização de cada uma das actividades primárias e respectivos macro-processos.

• Actividade de valor #1: Gestão do Risco/Gestão Técnica

A Gestão Técnica consiste na identificação da relação justa e objectiva entre responsabilidade potencial e prémio em relação aos vários tipos de risco e probabilidade associada de ocorrência de sinistros. Neste sentido, a análise actuarial é um processo importante no apoio à actividade técnica. Da análise técnica do risco poderá resultar a aceitação do seguro, procedendo-se assim à subscrição do risco em causa. A aceitação de um risco considerado excessivo e/ou complexo pode levar à diminuição da responsabilidade total aceite por uma entidade, transferindo para outra Companhia parte do risco assumido. Essa operação de transferência de risco para um operador normalmente especializado consiste na actividade resseguradora. A relação entre Resseguradores e Companhias de Seguros é íntima, uma vez que face às situações complexas envolvidas, se exigem altos níveis de proficiência e um profundo conhecimento mútuo das capacidades técnicas, financeiras e de actuação. Por último, realiza-se o desenvolvimento de novos produtos, através da identificação de novas oportunidades e práticas de experiência acumulada no tratamento dos mercados de risco, definindo oferta e *pricing*.



Pontos-chave

- Concentração em ramos/risco de maior rentabilidade.
- Alta especialização, rigor técnico e profissionalização da actividade actuarial.
- Subscrição criteriosa visando rentabilidade.
- Perspectiva de Alternativas de Resseguro.
- Tratamento qualitativo das relações com Resseguradoras.
- Utilização de Co-Seguro.
- Desenvolvimento de novos produtos com maior conhecimento do mercado e garantia de rentabilidade.

Macro-Processos	Descrição
1.1 Analisar Risco (Actuarial)	<ul style="list-style-type: none">• A análise de risco é um exercício de alto grau de rigor, fazendo apelo aos estudos estatísticos actuariais visando quantificar as probabilidades dos vários fenómenos do âmbito segurador.• Os produtos de seguros devem materializar a justa medida entre a incerteza do risco, e seu impacto previsível, e o prémio a cobrar em contrapartida. Para tal, a definição probabilística de eventos danosos é crítica para a determinação da expectativa de sinistro e respectivo prémio a cobrar.
1.2 Gerir Resseguro	<ul style="list-style-type: none">• A assunção de responsabilidades pode ser efectuada com cedência de parte destas a uma companhia especializada, sendo esse o caso do resseguro. A exposição ao risco em sede de resseguro pode tomar a fórmula proporcional ou a fórmula não proporcional, regendo assim a relação de responsabilidade entre Ressegurador e Companhias de Seguros cedentes.• Para as Companhias de Seguros o resseguro significa uma via de entrada em negócios, associados a grandes Clientes, grandes volumes financeiros e com alto grau de exigência técnica.
1.3 Gerir Subscrição	<ul style="list-style-type: none">• Depois de analisado o risco e estabelecido o prémio adequado, pode dar-se a aceitação do contrato e emissão da correspondente apólice e respectivo recibo de prémio, incluindo o registo das quotas partes respeitantes aos eventuais resseguradores e todo o movimento contabilístico consequente.



Macro-Processos	Descrição
1.4 Desenvolver Novos Produtos/ Serviços	<ul style="list-style-type: none">A experiência acumulada do mercado de risco e suas sub-estruturas será um factor útil para a determinação de novos produtos/serviços. As alterações nas variáveis determinantes do prémio, mudanças na sociedade e no mercado, eventualmente detectadas estatisticamente pelo cálculo actuarial, são inputs para este processo.Lidando com vários mercados, ramos, tipos de Clientes, etc., poderá definir-se novas ofertas de modo a suprir-se eventuais lacunas actuais e/ou emergentes.

• **Actividade de valor #2: Gestão de Activos**

As Companhias de Seguros são gestoras de activos, agindo como “investidores institucionais” em vários mercados, sendo mais comuns, entre outros, o financeiro e o imobiliário. Uma das componentes principais do modelo de negócio consiste na gestão financeira dos prémios recolhidos, sendo que existe um diferimento entre o prazo de recebimento (dos prémios) e o prazo de pagamento (das prestações a que a seguradora se responsabilizou contratualmente). As Companhias investem esse capital disponível numa óptica de capitalização, sendo que esta gestão financeira é apontada por alguns como a verdadeira fonte de riqueza da actividade. A gestão de activos pode ter diferentes componentes de risco, desde produtos financeiros com taxas variáveis mas com mais risco associado até aplicações de taxa fixa mas com menos risco associado (dentro do quadro legal aplicável).

Pontos-chave
<ul style="list-style-type: none">Prudência vs. Risco de Investimento.Acompanhamento sistemático dos mercados financeiros.Acompanhamento de evolução dos “ratings”.Adequada composição de activos.

Macro-Processos	Descrição
2.1 Prospecção de Oportuni- dades	<ul style="list-style-type: none">A companhia, através de informação alargada, deverá procurar oportunidades de investimento nos mercados onde pretende actuar, garantindo a maior racionalidade possível na tomada de decisão posterior.No caso dos mercados financeiros, de forma a controlar o risco e garantir o capital aplicado resultante dos prémios confiados pelos segurados (vide o caso do ramo vida), uma das formas de valorizar as oportunidades é através da informação sobre o “rating” das entidades emissoras dos produtos financeiros, sendo este “rating” um factor usualmente utilizado como instrumento de



Macro-Processos	Descrição
	qualificação das entidades elegíveis para investir. A avaliação pode incidir genericamente sobre a empresa/instituição, tendo em conta a sua situação económico-financeira e perspectiva de lucros, ou, especificamente, sobre o seu risco de crédito, considerando a capacidade de cumprimento do serviço da dívida. Desta forma minimizam-se os chamados “defaults” - incumprimentos no pagamento do serviço da dívida.
2.2 Investimento (aplicação)	<ul style="list-style-type: none">• A operacionalização da decisão de investimento, num contexto de globalização e complexidade dos mercados, é também um processo crítico.• Com efeito, depois da procura, sistematização e análise de informação alargada sobre as oportunidades de investimento, a concretização da decisão em tempo útil é relevante uma vez que a rapidez de movimentos é um dado importante. Ou seja existe um alto custo de oportunidade de uma decisão tomada mas não suficientemente célere a ser operacionalizada.
2.3 Controlo da Carteira	<ul style="list-style-type: none">• Para completar esta “rede de informação” de apoio à decisão de investimento, é necessário todo o acompanhamento do portfólio de investimentos, quanto à sua evolução de valor, performance em relação à carteira média do mercado, etc.• Mais uma vez, dependendo do perfil de risco dos investimentos, este controlo da carteira poderá ter uma componente mais agressiva de gestão ou uma componente mais estável de controlo da carteira.

- **Actividade de valor #3: Gestão Comercial**

A gestão comercial na actividade seguradora é estratégica, existindo vários modelos de negócio diversos, decorrente da estruturação desta actividade. O estudo da rentabilidade do Cliente, a micro-segmentação por valor e *scoring*, a customização comercial por tipo de Cliente e a definição dos respectivos níveis de serviços são outputs do Marketing Estratégico, rumo ao conceito de CRM. É de fazer notar que a este nível, existe uma convergência de disciplinas, nomeadamente entre o Marketing, Estatística e Tecnologias de Informação. Para além dos processos de Marketing Estratégico, gestão da comunicação e imagem corporativa e o desenvolvimento das operações de Marketing em termos de Mkt-Mix (product, pricing, promotion, place), a gestão dos canais de distribuição/mediação (o “p” de place) é estruturante na abordagem das companhias ao mercado, existindo nesta dimensão da intermediação várias filosofias comerciais. Existem modelos centrados na intermediação independente (Agentes/Corretores), ligados a



acordos sectoriais de intermediação, sendo disso exemplo a intermediação através de balcões bancários (*bancassurance*) e outros ainda determinados numa abordagem sem intermediação - distribuição directa.. Num contexto *market-oriented* o sucesso empresarial passa inevitavelmente por uma ligação próxima, perene e activa nos mercados. Deste modo, a gestão dos canais de distribuição adquire um alcance estratégico.

Pontos-chave
<ul style="list-style-type: none">• Conexão Informática• Inovação de Produtos.• Capacidade de proacção (Cross-/up selling).• Interlocação Permanente,• Fidelização Canais Indirectos.• Alargamento Selectivo malha de distribuição.• Desenvolvimento de <i>Bancassurance</i>.• Desenvolvimento de Novos Canais.

Macro-Processos	Descrição
3.1 Gerir Marketing Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento da empresa com as exigências do mercado e aspirações dos Clientes. O estudo das oportunidades e ameaças de mercado e desenvolvimento compatível do potencial interno pode ter na segmentação a chave de sucesso.• Alguns modelos de Marketing Estratégico traduzem este facto de multidisciplinaridade, sendo disso exemplo, entre outras, as aplicações de <i>Database Marketing</i>, <i>Data mining</i>, <i>CRM Operacional</i> e <i>CRM Analítico</i>.• O racional de todos estes modelos assenta no estabelecimento do perfil de Cliente (via maior conhecimento) e de um posicionamento personalizado (real ou percebido) face às suas aspirações únicas - paradigma do Marketing 1-2-1 (<i>one to one</i>).
3.2 Gerir Marketing Corporativo	<ul style="list-style-type: none">• O desenvolvimento da comunicação interna e da imagem corporativa são instrumentos relevantes para uma maior coerência interna e uma cultura de solidariedade e de partilha.• Os atributos da marca e os valores da empresa deverão induzir um posicionamento diferenciador no mercado e facilitar a percepção da qualidade



Macro-Processos	Descrição
	externa dos seus produtos de seguros.
3.3 Gerir Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none">• A estratégia impõe a operação no terreno. O Marketing-mix materializa a segmentação e o posicionamento específico atrás enunciado, bem como deverá adaptá-lo e renová-lo face aos condicionalismos do concreto.• As quatro variáveis de Marketing-mix a gerir são as seguintes: produto (sendo que a análise do risco/Gestão Técnica produz inputs úteis a este processo), pricing, promoção e distribuição (ver ponto seguinte), fazendo a transformação da formulação estratégica em actuação comercial concreta e garantindo circuitos de feedback entre estes dois momentos, tendencialmente mais próximos.
3.4 Gerir canais de distribuição (canais directos, indirectos)	<ul style="list-style-type: none">• A função distribuição condiciona as grandes opções estratégicas das Companhias.• Face ao posicionamento competitivo individualmente fixado, este macro-processo terá, numa primeira análise, as seguintes responsabilidades:<ul style="list-style-type: none">○ Selecção dos canais de distribuição;○ Fixação e controlo de objectivos comerciais por canal;○ Formação, motivação e apoio comercial aos canais;○ Estabelecimento do método de remuneração fixa e variável;○ Desenvolvimento de incentivos específicos.

• Actividade de valor #4: Gestão de Sinistros

A gestão de sinistros tem vindo a adquirir um papel cada vez mais crítico. Num contexto de agressividade competitiva, a gestão de sinistros influencia de forma determinante quer a satisfação pós-venda quer o posicionamento comercial, condicionando, em última análise o *goodwill* da marca. A gestão de sinistros assume uma dupla função: tratamento de excelência compatível com a relação com o mercado que se pretende consolidar; momento de insinuação de âmbito comercial, uma vez que um sinistro bem resolvido reforçará a *qualidade externa* dos produtos e aumentará a propensão de compra do actual Cliente.

Pontos-chave
<ul style="list-style-type: none">• Cumprimento rigoroso dos compromissos contratuais.• Prontidão de Resposta.• Qualidade nas interacções com o Cliente.



<ul style="list-style-type: none">• Qualidade nas Intervenções.• Sentido Ético.	
Macro-Processos	Descrição
4.1 Analisar Danos	<ul style="list-style-type: none">• Análise dos danos, com celeridade e solicitude, decorrentes da ocorrência do sinistro, iniciando assim o ciclo da sua resolução.• Podem intervir múltiplas entidades, vários peritos especializados, podendo ser utilizadas aplicações informáticas que contribuem para a objectividade desta avaliação e consequente diminuição de fraude.
4.2 Aferir Aplicação Contratual	<ul style="list-style-type: none">• Aferição da aplicação e validade contratual. A qualidade deste processo está relacionada com a eficácia da operação comercial anterior. Isto é mais evidente na medida em que, conforme exposto, a maior parte dos Clientes não tem conhecimentos técnicos para avaliar todas as <i>nuances</i> associadas a um produto de seguros cuja aceitação se baseou na confiança gerada pelo vendedor para a subscrição do mesmo.• Pretende-se objectivar, segundo o clausulado da apólice, as expectativas transmitidas pelo vendedor, resultando deste processo a aplicação contratual.
4.3 Gerir Resolução	<ul style="list-style-type: none">• Em conformidade com os processos supra citados, a resolução eficiente do sinistro é um imperativo contratual, ético e comercial.• Mais uma vez, podem intervir neste processo entidades externas (e.g. Outras Companhias, Prestadores de Serviço, etc.). Deverá também aferir-se a satisfação final do Cliente tendo este indicador um importante valor instrumental de <i>feedback</i> e renovação dos modelos operativos (internos e de coordenação externa).

- **Actividade de valor #5: Serviço Geral**

Finalizando todo o ciclo de pós-venda, temos um conjunto de processos de serviço geral ao Cliente.

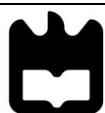
Estes são igualmente críticos uma vez que são elementos de validação, *à posteriori*, da *qualidade externa* dos seguros, reforçando a eficácia de relacionamento com o mercado. No âmbito do serviço geral, e no seguimento dos imperativos supra citados, reforça-se a importância da conveniência de contacto por parte do Cliente, a transmissão atempada de informação e gestão integrada de todos os pontos de contacto disponibilizados ao Cliente, rumo ao conceito de CRM (*Customer Relationship Management*).



Pontos-chave

- Eficiência na emissão e conveniência da alteração de contratos.
- Eficiência e qualidade no tratamento de indemnizações e reembolsos assim como o seu controlo de forma conveniente.
- Conveniência e qualidade no tratamento de reforços e resgates Vida.
- Qualidade no atendimento Técnico e Humano.

Macro-Processos	Descrição
5.1 Emitir/Alterar Contratos	<ul style="list-style-type: none">• A dinâmica de relacionamento comercial pressupõe eficiência no tratamento da emissão e alteração de contratos.• Deve ser agilizado internamente, através da coordenação entre processos. A alteração de contratos deverá ser facilitada, garantindo-se as conformidades legais, de modo a aumentarem-se os níveis de serviço.
5.2 Tratar Indemnizações / Reembolsos	<ul style="list-style-type: none">• Também exigirá agilidade interna e capacidade de gestão com entidades externas.• Deve ser fornecida informação de modo a que o Cliente possa controlar o estado do processo (e.g. consulta dos reembolsos de um seguro de saúde através da Internet).
5.3 Reforços e Resgates Vida	<ul style="list-style-type: none">• Operações financeiras deste âmbito devem ser regidas pelo critério de aumento de conveniência do Cliente. Devem ser aplicadas tecnologias que possibilitem a interacção rápida e a execução deste processo.• A qualidade de serviço exige mecanismos directos, convenientes e eficazes. Deverá ser possível, de forma dinâmica, o controlo da situação por parte do Cliente, por exemplo dos capitais garantidos no caso dos seguros Vida.
5.4 Gerir Serviço Geral	<ul style="list-style-type: none">• O atendimento ao Cliente deverá ser executado com altos níveis de qualidade.• Deverão ser exploradas todos os pontos de contacto entre Cliente e a Empresa (incluindo os circuitos com intervenção dos Agentes/Corretores), garantido uniformidade de informação prestada e eficácia na resolução das questões.



3.6 Gestão estratégica dos sistemas de valor dos seguros

Um conceito ainda mais rico do que a cadeia de valor é o seu desdobramento para o exterior no que Porter (1985) denominou por cadeia de valor estendida – ou sistema de valor. Sugerimos que a configuração do sector segurador pode ser representada com particular aderência à luz deste modelo, uma vez que pela sua natureza e evolução histórica sempre privilegiou a existência de diversos parceiros actantes em múltiplas actividades de valor (Resseguradores, Actuários, Mediadores, Brokers, Peritos, Especialistas em avaliação de riscos, Clínicas Médicas, Oficinas, Intermediários Financeiros, etc.). Conforme referido por Carvalho (2002) “A título de exemplo, refira-se que os grupos de interesse a considerar quanto às empresas de seguros abrangem, para além dos clientes, os accionistas, os mediadores, os empregados, os fornecedores e os prestadores de serviços, sem esquecer a comunidade em geral e a relação muito particular com as Autoridades de Supervisão.” Conforme refere Carvalho (2002), a Gestão Estratégica dos Sistemas de Valor é um novo domínio de gestão com potencial para se dirigir a estes desafios e corresponder de forma particularmente adequada à Motivação Estratégica do Sector Segurador. O desenvolvimento dos Sistemas de Valor opção relevante para a conquista de rentabilidade económica da gestão seguradora. Desta forma a promoção de relações preferenciais com parceiros de negócio nos variados campos de acção das actividades de valor, são importantes factores de diferenciação competitiva e são potenciais fontes de aprendizagem e de inovação. A construção de processos inter-organizacionais e respectiva coordenação irá automatizar fluxos de informação e consolidar fluxos de materiais (ou até substituídos segundo o conceito de cadeia de valor virtual (Rayport e Sviokla, 1995), o que irá aumentar a produtividade e diminuir custos. Uma maior capacidade técnica e especialização orientada ao “servir por medida”, através de uma maior orquestração de parceiros de negócio contribuirão para um superior serviço ao Cliente. Segundo IBM (2005) “The modern value chain is the collection of processes and services that are linked together to create, develop, sell, deliver, process and service an insurance policy over the life of the contract. Already, insurers outsource their sales and distribution functions to independent agents, brokers or other distribution channels. Many companies also offload the processing of active and closed books of business to outsourcing firms to save money. Some insurers outsource marketing or actuarial portions of their business. Others use third-party administrators to handle claims and customer service functions.”

- **Renovar o multi-relacionamento**

Numa primeira fase, perante a obrigatoriedade de aprovação prévia de produtos e ao tabelamento dos preços, as seguradoras estavam totalmente orientadas para os produtos. “Vivíamos os tempos onde o predomínio da oferta era o paradigma económico, a lógica dominante. O movimento de aproximação ao Cliente evoluiu até “atingir padrões até então desconhecidos e obrigando as seguradoras a privilegiar o



marketing face à publicidade e a conceber os produtos a partir das efectivas necessidades dos Clientes”. (Carvalho, 2002). A mudança de paradigma consiste na adopção de um novo paradigma – a ascensão do conceito de *Buyer's Market* – ou seja, em mercado maduros, é estratégico uma orientação à *procura* por parte das seguradoras e da economia em geral, procurando-se a pessoa por detrás do Cliente. Neste novo contexto de gestão, a composição de estratégias diferenciadoras faz apelo a exercícios de formulação estratégica assentes em racionais sólidos assim como à capacidade de implementação de forma rápida, económica e articulada das opções precedentemente fixadas. Ora a gestão estratégica dos sistemas de valor, pelo que foi referido, ocupa um papel vital para a operacionalização de estratégias orientadas ao Cliente, privilegiando um modelo de parcerias com parceiros especializados num ambiente propício à partilha de informação, aprendizagem e inovação. De forma sintética, defendemos que o futuro dos Seguros passa pelos Sistemas de Valor. Com efeito, a tendência de desconstrução da cadeia de valor dos Seguros, uma realidade desde há muito verificada, irá ser acelerada no futuro. Por via dos progressos tecnológicos ao nível da conectividade entre plataforma informáticas heterogéneas será um dado adquirido a virtualização das cadeias de valor e do número de serviços externalizados, abrindo a possibilidade de novos entrantes, não tradicionais, orquestrados por parte de Companhias de Seguros que manifestem, neste contexto de virtualização de actividades, capacidade de colaboração e de gestão estratégica das parcerias.

3.6.1 Sistematização do sistema de valor dos seguros

É apresentado de seguida uma proposta de modelação do sistema de valor dos seguros. Tal como referido os participantes no sistema de valor do sector segurador são entidades muito diversas, onde se salientam os seguintes aspectos:

- Existem várias entidades especializadas na área da gestão do risco e existem relacionamentos com outras instituições na fase de gestão técnica;
- Verifica-se a existência de uma oportunidade de relacionamento com vários mercados de investimento, na área de gestão de activos, que pode incluir ou não o papel de intermediários financeiros;
- Existem várias entidades activas na distribuição dos seguros sendo múltiplas as oportunidades de colaboração externa, em função do posicionamento e da estratégia de distribuição das seguradoras;
- Nas áreas do Serviço e Gestão de sinistros são inúmeras as entidades intervenientes altamente especializadas. Em função de cada Ramo de seguro são identificáveis entidades que se especializaram no tratamento de vários processos de negócio, acrescentando valor ao nível da

assistência em caso de sinistro, reparação, intermediação entre Seguradoras e Prestadores de Serviço, etc.

- As entidades institucionais do sector, sendo disso exemplo a APS, também intervêm no funcionamento do mercado.

Graficamente expõem-se uma proposta de representação do contexto geral do sistema de valor do sector:

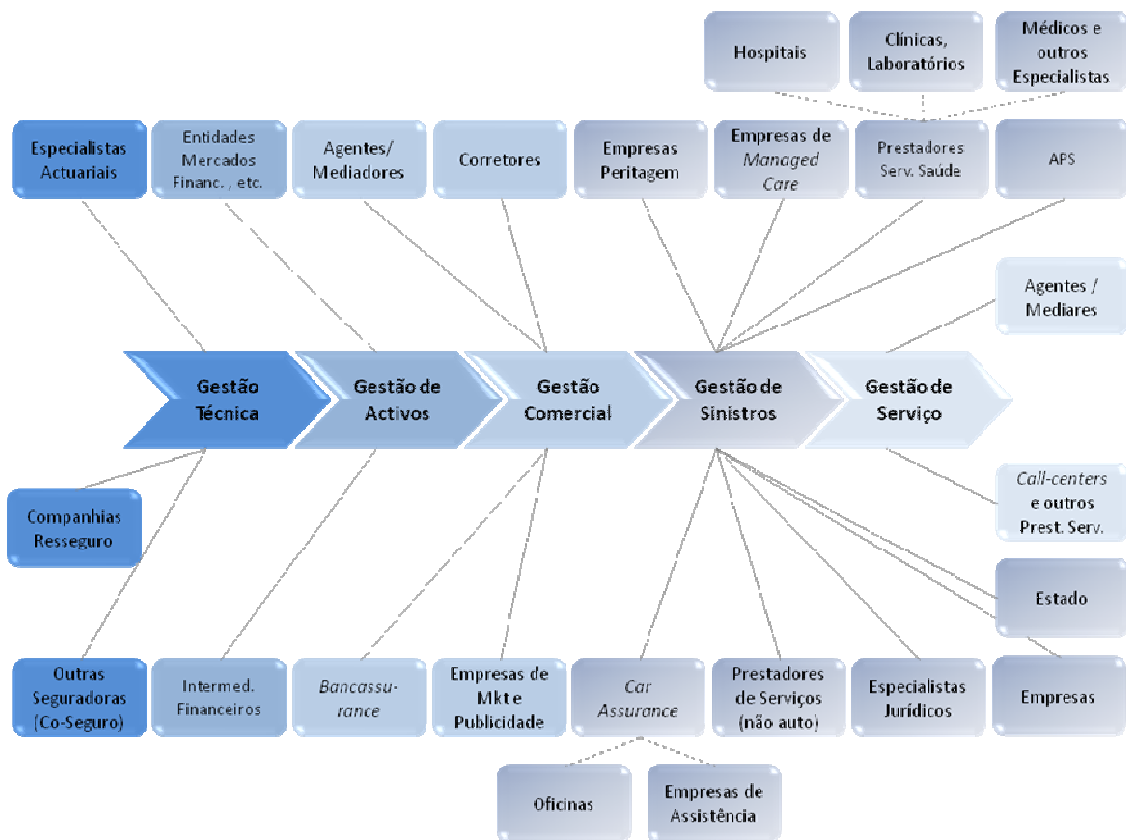


Figura 3.14 - Sistema de valor do sector segurador.

Para efeitos de análise apenas foram representadas as entidades relacionadas com actividades de valor primárias, excluindo-se as mais directamente relacionadas com actividades de suporte – auditores, consultores, empresas de recursos humanos, fornecedores de tecnologias de informação, ISP, Entidades da Administração Pública, etc.



3.6.2 Colaboração nos seguros: descrição de processos do sistema de valor

A apreensão da dinâmica competitiva do sistema de valor exige que se estabeleça uma visão sobre a tendência das oportunidades de parcerias. De forma sumária são identificadas as principais entidades intervenientes e descritos os principais processos inter-organizacionais.

- **(i) Gestão Técnica**

A) **Resseguradores:** A função do resseguro prolonga por terceiras entidades a essência base do seguro que é a mutualização de riscos.

O peso do resseguro no mercado tem crescido de forma assinalável. A sua complexidade, em termos de volume de negócio, dimensão do risco, significado internacional dos Clientes que exigem altos níveis de proficiência, faz com que as relações contratuais entre Companhias e Resseguradores dependam de uma negociação individual, estabelecida anualmente ou a efectuar *ad-hoc* perante casos específicos.

Os Resseguradores são entidades intimamente relacionadas com as Companhias de Seguros, estando em causa a solidez, confiança e tecnicidade das mesmas.

B) **Actuários:** Os especialistas actuarias executam uma actividade relevante de apoio à análise técnica:

- iv) Determinar valores das taxas de prémio de apólices;
- v) Elaborar sistemas de bonificações e agravamentos face à participação de sinistros;
- vi) Organizar e avaliar regimes de pensões e rendas;
- vii) Emitirem pareceres e fazerem parte da estrutura de governação dos fundos de pensões.

O actuariado demonstra um desenvolvimento positivo por força da diversificação dos produtos de seguros e do reforço da exigência de rigor na gestão do risco. A tendência nos especialistas actuariais é claramente ditada pela sofisticação das condições técnicas e na maior responsabilização no seu âmbito de actuação. A norma nº6/2002 do ISP estabelece o novo enquadramento legal da actividade do actuário responsável. Ao nível dos fundos de pensões, é oportuno mencionar que existe regulamentação que estabelece os requisitos e condições a observar para se alcançar o estatuto de actuário responsável em fundos de pensões. Esta normativa supervisionada pelo ISP aponta o sentido de uma maior certificação profissional e rigor. Por exemplo o actuário responsável deve apresentar à administração da empresa de seguros os relatórios previstos na regulamentação que serão objecto de análise por parte do ISP.

São objecto de comentários gerais os seguintes pontos: Política de aceitação de riscos; Procedimentos de gestão de sinistros; Política de investimento; Política de resseguro e outras formas de transferência e recepção de riscos; Procedimentos de armazenamento da informação, etc. É possível no futuro próximo



que esta seja uma actividade de tendência clara de externalização face à sua especificidade e maior eficácia de coordenação com as Companhias.

C) **Analistas de Riscos:** Os analistas de risco são outro tipo de entidades altamente especializadas que podem intervir como apoio na área de análise técnica.

Estas entidades actuam como especialistas e avaliadores de risco, actuando quer na avaliação técnica do risco, quer como especialistas na área da prevenção do mesmo. Estas empresas são ainda relativamente recentes mas com uma função relevante, num cenário futuro provável de maior especialização e exigência de rigor técnico nesta área de intervenção.

D) **Outras Companhias** - Processo de Co-Seguro

A dispersão de risco pode ser efectuada horizontalmente entre companhias de seguros congéneres. Para este efeito, as mesmas efectivam relacionamentos inter-organizacionais.

- **(ii) Gestão de Activos**

A) **Mercados** (Capitais, Imobiliário, etc.): As Companhias de Seguros actuam como “investidores institucionais” em vários mercados com o objectivo de obtenção de rendimentos financeiros.

No caso do mercado de capitais, o advento das novas tecnologias permitiu o acompanhamento online das várias cotações e índices bolsistas, numa lógica global – facilmente se podem adquirir feeds de informação de bolsas de todo o mundo, em constante actualização. Estas aplicações também têm normalmente módulos sofisticados de processamento de análise técnica, comparação histórica de activos e outras componentes de informação para a prospecção e controlo da carteira de investimentos.

O acesso ao mercado de capitais está totalmente democratizado e efectuado em tempo real por intermédio das novas tecnologias.

B) **Intermediários financeiros:** Existem várias entidades que executam a intermediação entre Companhias de Seguros (Clientes) e os vários mercados onde pretendem investir.

Existem vários intermediários financeiros que providenciam todos os sub-processos de prospecção de oportunidades, análise de activos, investimento atempado e controlo da carteira, no sentido de maximização da rentabilidade final. Exige-se destas entidades neutralidade face às várias oportunidades de investimento e análise comparativa de empresas ou instrumentos financeiros, garantindo assim a transparência e, em última análise, máxima eficiência dos investimentos realizados.

- **(iii) Gestão Comercial**



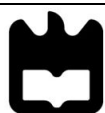
A) **Agentes/Mediadores:** Os Agentes e Mediadores têm grande peso no desenvolvimento comercial da actividade seguradora.

Estas entidades, que se inserem no agrupamento dos canais ditos tradicionais, têm um peso muito relevante na distribuição de seguros em Portugal. Para o ramo Não Vida, segundo dados da APS, estes intermediários representaram cerca de 78% da distribuição. No sector Vida, a sua expressão é contrariada por outros canais. Para além do desenvolvimento comercial de Companhias que exigem uma mediação independente e especializada, estas também delegam nos Agentes e Mediadores tarefas de índole administrativa e de suporte, aumentando a produtividade e o valor entregue ao Cliente. Conforme referido por Silveira (2008) “Cada vez mais, os agentes de seguros serão players que irão fazer todas as operações de seguros, desde a emissão de apólices à liquidação de sinistros, com base em acordos que as companhias irão incrementar com estes operadores.” Relativamente aos parceiros de distribuição, observa-se que estes devem acrescentar valor às operações e permitir que os empregados e as operações de *back-office* possam produzir melhores resultados em termos do *front-office*, aumentando as funções de valor acrescentado nos momentos críticos de gestão de canais de distribuição e de interacção com os seus clientes finais. Neste cenário, a tendência discernível consiste no aprofundamento dos laços comerciais, cultivando relações de coexistência, colaboração e orientação ao Cliente. Por outras palavras “Cada vez mais, os parceiros de negócios dos seguros - rede de mediadores carecem de uma informação célere e precisa, que permita atender as questões dos clientes, melhorando a sua qualidade de serviço e, simultaneamente, aumentando a sua autonomia e produtividade no negócio.” (Silveira,2008).

Em suma a proximidade entre seguradoras e Agentes/Mediadores uma tendência a assinalar numa lógica win-win-win (ganhos para a Companhia, Agentes e Clientes).

B) **Bancassurance:** As redes bancárias assumem-se como um canal de distribuição de extrema relevância na actividade seguradora, designadamente na intermediação do ramo Vida.

Segundo dados da APS (2003a), o seu peso na distribuição Vida é muito significativo, sendo facilmente associado o seu papel no sector aos produtos de seguros de cariz financeiro. No ramo Não Vida, a sua expressão apresenta números bastante diferentes. O posicionamento no mercado passa por um conhecimento genérico não especializado do portfólio de produtos de seguros, pela reacção no decorrer do contacto com a instituição bancária, onde os seguros apresentam-se como um complemento e é um canal propício à massificação de ofertas, entrando aqui o elemento crítico de selecção de risco.



- C) **Corretores (*Brokers*):** Os Corretores de seguros podem ter dois grandes tipos de segmentos-alvo: grandes Clientes nacionais com necessidades de seguros ao nível local ou internacional; podem gerir as necessidades de Clientes Internacionais inseridos em programas internacionais de seguros.

O papel relevante dos Corretores de Seguros do mercado tem vindo a consolidar-se. Enquanto canal de distribuição representa uma fonte significativa de negócio para as companhias, nomeadamente no caso de Clientes de elevada dimensão. Acresce a esta vertente as responsabilidades assumidas na gestão operativa do negócio, por exemplo enquanto canal de cobrança. O seu posicionamento de alta especialização como consultores de segurança/risco conduz a uma atitude independente e neutral face às companhias de seguros, sem prejuízo de manutenção de relações de confiança com seguradoras preferenciais. Neste quadro, a relação entre Corretores e Companhias é bastante próxima, por necessidade de conhecimento mútuo e pela exigência de rigor e qualidade de funcionamento. A integração de processos de negócio e a prolongação de uma confiança com base sólidas, no sentido de uma maior colaboração e partilha de informação, são tendências crescentes. As altas exigências em termos de qualidade e nível de serviço impostas por estes negócios de grande dimensão, são indutores de produtividade e agilidade processual, gerando um impulso decisivo, e objectivo, para a modernização de processos de actuação das Companhias no mercado. Podem ser agentes de mudança para uma condução de negócios colaborativa, agindo como drivers para a modernização das Seguradoras.

- **(iv) Gestão de Sinistros**

- A) **Prestadores de Serviços (*Agregadores*):** A gestão de sinistros pode implicar a coordenação de toda uma complexa rede de prestadores de serviços. Isto porque, para se repor a situação patrimonial ou pessoal que se alterou acidentalmente e que fez accionar o respectivo seguro, pode verificar-se como necessário a intervenção de várias entidades.

Existem várias entidades externas e vários prestadores de serviços que podem intervir no momento de um sinistro, em processos que reúnem várias colaborações, em convergência para a sua resolução.

Por exemplo, um acidente automóvel pode exigir um reboque, um perito, uma oficina, etc.; um acidente no lar pode exigir, um canalizador, um técnico, um perito, etc.; um seguro de doença pode exigir, por exemplo, um aconselhamento médico, uma equipa de enfermagem, consulta, intervenção cirúrgica, etc.

No caso das **Gestão de Redes de Valor** existem entidades externas, parceiras das Companhias que se especializam na gestão agregada de serviços de assistência, gerindo e coordenando sub-redes de prestadores de serviços. Estas são entidades altamente especializadas (nomeadamente por ramo de seguro e tipos de seguro aos quais dão assistência) que se relacionam de forma muito intensa com Companhias de Seguros, que desta forma externalizam, totalmente ou parcialmente, os processos de



Gestão de Sinistros. O seu posicionamento no mercado é guiado pela focalização/especialização, qualidade e responsabilidade na condução dos processos que directamente afectam a imagem e a qualidade final do negócio. São facilmente perceptíveis as intensas relações substanciais e de comunicação entre Companhias de Seguros e Prestadores de Serviços – tanto ao nível estratégico de Parcerias, como ao nível tático de integração, partilha de fluxos de informação e gestão de processos.

B) **Prestadores de Serviços (Agregadores) - *Managed Care***: A actividade de valor “Gestão de Sinistros” quando referente aos seguros de doença pode ser externalizada para a esfera de prestadores de serviços especializados na área da saúde.

Uma modalidade de seguros de doença muito difundida no mercado denomina-se por *Managed Care*. A subscrição de uma apólice nesta modalidade significa a adesão a uma rede privada de prestação de cuidados de saúde, previamente estabelecida e divulgada. Basicamente, os beneficiários terão à sua disposição uma rede de prestadores de saúde com preços controlados (previamente negociados com as Companhias de Seguros) e em que a aplicação contratual e a comparticipação de despesas ocorrem em simultâneo com os actos médicos. Acompanham esta modalidade outros serviços de valor acrescentado, como por exemplo, linhas de aconselhamento médico, informação sobre temas médicos, acesso ao ponto de situação das despesas de saúde, etc. Esta modalidade, pelo seu grau de sofisticação e especialização de gestão, responde por um lado ao esforço desenvolvido pelas Companhias de Seguros no controlo das despesas de saúde e por outro proporciona uma oferta mais integrada de serviços de saúde.

Este modelo de funcionamento exige um relacionamento mais próximo entre Companhias e Prestadores de Serviço na área da saúde, fazendo apelo aos mais modernos sistemas e tecnologias de informação, nomeadamente baseadas na infra-estrutura Internet. Os prestadores na área de *Managed Care* gerem operacionalmente vários macro-processos com preocupações de racionalidade económica e de satisfação de Clientes. A sua intervenção passa por um relacionamento directo com os Clientes, fazendo todo o interface destas interações: a montante com os segurados e a jusante com as seguradoras e com as várias entidades prestadoras: ao nível da gestão integrada de sinistros gerem e coordenam toda uma rede de prestadores de serviços de saúde. Para além da gestão operacional dos processos e actividade de gestão de sinistros na área da saúde, estes prestadores de serviço, face ao seu know-how e experiência, podem intervir em decisões estratégicas ao nível da eficiência de gestão (e.g. controlo de custos) e/ou ao nível de maior eficácia (e.g. segmentação da oferta, perfil de Clientes).

C) **Gestão de Sinistros – Peritos de Sinistros Automóveis**: Entidades especializadas no tratamento dos sinistros automóvel, nomeadamente Peritos, onde igualmente podem intervir Oficinas, Empresas



de Assistência, de Rebocagem, Advogados, etc. Estas, em conjunto, e com a intervenção possível de outras Companhias de Seguros (outros sinistrados) concorrem na resolução dos sinistros.

Toda esta actividade é fértil tanto quer em actividades com grande intensidade em fluxos físicos, quer em termos de fluxos massivos de informação. A gestão de sinistros automóveis é bastante crítica para as Companhias, sendo esta determinante para a rentabilidade deste ramo, muitas vezes decisivo para o resultado final agregado das empresas seguradoras. A alta taxa de sinistralidade e a pressão para o controlo dos custos faz com que esta área se tenha fortemente especializado e até externalizado. As Companhias de Seguros, para além dos seus gabinetes técnicos de peritagem, podem utilizar os serviços de empresas especializadas em peritagens automóveis, estabelecendo com estas relações próximas de parceria. Por conseguinte, existem oportunidades relativamente à normalização e incorporação de valor nestes processos de colaboração inter-organizacionais, tornando-os mais produtivos. Existem empresas que se especializam na agregação destes fluxos de informação numa plataforma tecnológica integrada, contribuindo para a eficiência do funcionamento, sendo imprescindíveis às funções de peritagem, no sentido de se incorporar maior conhecimento técnico e objectividade e níveis de serviço nestes processos. Mais uma vez, a necessidade de tratar fluxos de informação externos exerce uma pressão positiva para a mudança de paradigmas de funcionamento, tanto na vertente tecnológica como na vertente processual de colaboração. A própria transposição da 5ª Directiva Automóvel (directiva europeia, transposta pelo Decreto-Lei 291/2007) faz a regulação do processo de sinistros automóveis estabelecendo níveis de serviço muito rígidos associados às diferentes fases de resolução, designadamente sobre “Diligência e prontidão da empresa de seguros na regularização dos sinistros que envolvam danos corporais”. Estes níveis de serviço abrem espaço a entidades especializadas em termos de contacto com o Cliente, avaliação do dano corporal por perito médico, etc. no sentido de serem respeitados os prazos impostos legalmente bem como garantir a satisfação do Cliente.

D) **APS:** Para além da função de representatividade institucional, a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) é uma entidade meritória indutora de produtividade e renovação do sector segurador.

A Segurnet consiste numa plataforma de serviços (electrónicos) de suporte a vários processos colaborativos entre Companhias de Seguros, aumentando a eficiência destas interações, repercutindo-se um maior valor da prestação de serviços ao Cliente final. É, por conseguinte, uma plataforma sectorial para a cooperação electrónica entre empresas. O número de utilizadores Segurnet é provavelmente a melhor prova de sucesso a este nível e não deixa dúvidas quanto à tendência de desenvolvimento e relevância futura. Os serviços Segurnet existentes actualmente podem dividir-se em consultas a base de dados, sobre factos críticos às operações das companhias (e.g. dados sobre automóvel) e num sistema



de workflow para a gestão de indemnizações dos sinistros automóveis (IDS). A base de dados disponibiliza elementos como: Ficheiro nacional de Matrículas; Ficheiro de Prémios não Pagos; Ficheiro de Sinistros e Fraudes Automóveis. O sistema IDS (Indemnização Directa Segurado) consiste num suporte ao Workflow de processos de negócios, através de troca de mensagens parametrizadas segundo prévia normalização de regras de negócio. “Ao nível do conhecimento e da partilha da informação, foi criada a Segurnet, que permite saber qual o histórico de cada veículo e de cada condutor, em termos de sinistralidade, assim como facilita a colocação de seguros, em termos de tarificação, junto de uma nova companhia. Fazendo apelo à Segurnet, é também possível saber se o cliente tem algum prémio em dívida ou não.” (Silveira, 2008) A crescente utilização da plataforma Segurnet é o reflexo mais que evidente sobre as grandes oportunidades de colaboração entre Companhias de Seguros, baseados na informatização de processos de negócio inter-organizacionais.

- **(v) Gestão de Serviço Geral**

A descrição desta actividade primária não é necessária uma vez que as entidades externas envolvidas foram apresentadas oportunamente na caracterização da actividade “gestão de sinistros”.

3.6.3 Sistema de valor dos seguros: perspectiva da colaboração

Com base nos dados supra citados é pacífico afirmar que, cada vez, a multiplicidade de entidades que fazem parte do processo produtivo dos seguros tendem a estar mais integradas, exigindo superiores patamares de colaboração. Assinala-se como tendência o aprofundamento dos processos inter-organizacionais justificada pela necessidade de especialização de várias actividades, no sentido de se obterem níveis de serviço cada vez mais altos. Neste sentido, a externalização de actividades é uma característica do modelo competitivo que será acompanhada com maiores níveis de integração com múltiplos parceiros. Conforme referido por Silveira (2008) “As novas parcerias que as companhias de seguros estão a realizar, e que irão intensificar, verificam-se a montante e a jusante do negócio. Isto é, os fornecedores e os canais de distribuição serão, cada vez mais, parceiros deste mercado.” Este novo paradigma, de integração entre parceiros que colaboram entre si tornando-se mais competitivos, pode ser descrito da seguinte forma: “Para atingir esses objectivos [a redução de custos, o aumento da qualidade de serviço e uma maior rapidez de resposta, entre outros] as companhias precisam que a cadeia de valor dos vários parceiros esteja a trabalhar de forma integrada, em rede, que permita ao cliente final pensar e sentir que, das várias empresas que, no conjunto, lhe prestam o serviço, apenas parece existir uma única entidade a prestar-lhe o tal serviço.” (Silveira, 2008) O sistema de valor permite obter uma visão global dos processos de trabalho assim como sistematizar as várias oportunidades de colaboração.



- **Colaborar em rede nos seguros**

Nos modelos competitivos em geral e nos seguros em particular, assinala-se uma mudança no sentido de premiar os activos intangíveis em detrimento dos activos físicos. Com efeito, o relacionamento com o Cliente, o conhecimento do negócio e a capacidade de inovação são valores decisivos na era da informação. Num ambiente de inovação a capacidade de coordenação de vários parceiros, controlando ao mesmo tempo os custos de transacção, permitirá a troca de fluxos de informação e a desmaterialização de processos que resultarão em redução de cargas administrativas, eliminação de erros e em simultâneo a prestação de serviços de valor acrescentado ao Cliente final. As alterações de funcionalidade dos modelos competitivos dos Seguros seguem esta linha de tendência: maior colaboração entre parceiros, orquestração de processos inter-organizacionais, virtualização de fluxos de trabalho e maior orientação ao Cliente. Assim sendo, as tecnologias de informação ocuparão um papel promotor de colaboração uma vez que permitem o tratamento de cada vez maiores quantidades de informação em tempo real, suportando quer informação estruturada quer informação semi-estruturada, designadamente em portais assentes na infra-estrutura de Internet (Extranet, Intranet, Internet).

- **Processos e colaboração nos seguros**

A colaboração entre parceiros exige coordenação e simultaneamente o controlo de custos de transacção. Implica por um lado tecnologias de informação que virtualizem fluxos de trabalho e por outro a capacidade de *governance* das múltiplas parceiros. Conforme refere Silveira (2008) “Em algumas companhias de seguros, hoje em dia, os processos passam de mão em mão entre departamentos, não estando os mesmos automatizados ou digitalizados, com enormes custos, falta de eficiência, grande complexidade e com *lead times* muito dilatados para cada operação, não ajudando na prestação de um serviço de qualidade junto dos seus clientes e parceiros de negócio.” Com efeito, com a integração dos processos na cadeia de valor, designadamente através de *extranets*, as cadeias de valor dos parceiros são orquestradas em rede, eliminam-se tarefas improdutivas e desnecessárias, reduzindo-se o tempo e o custo das operações e aumentando-se a qualidade de serviço e a coordenação. Todavia, verifica-se que nem sempre os processos de negócio nas Companhias se encontram automatizados, condicionando a colaboração efectiva entre entidades. Por vezes, informatiza-se a relação de *front-office* com entidades externas mas não se integram estes fluxos no *back-office* com a consequente perda de eficiência operacional, não se eliminando tarefas administrativas de execução manual. Estas ineficiências resultam por vezes na deficiente arquitectura de informação - incapacidade de integrar subsistemas de informação - e por outras residem em questões mais profundas relativas à inconsistência de Arquitectura de Empresa, ou seja incapacidade de pensar holisticamente processos, actividades e recursos, inoperância no redesenho de processos de negócio, inadequação de estruturas ou não actualização de perfis de competência. A noção de sistema de valor permite sistematizar todo o potencial de um modelo de



negócio mais evoluído em torno de soluções integradas, onde a rede é a metáfora de uma nova forma de organizar o trabalho: redes de sistemas, de processos e de competências. Desta forma, a metáfora de um funcionamento em rede, mais colaborativo, em tempo real e mais incorporador de conhecimento, traduz-se nos seguintes pontos de operacionalização do sistemas de valor:

- Maior nível de relacionamento directo entre parceiros e as Companhias de Seguros;
- Celeridade de resposta, a aferição da qualidade da intervenção e a satisfação final do Cliente impõem uma gestão da rede de parceiros com os seguintes factores críticos de sucesso:
- Rapidez de contacto com prestadores de serviço;
- Coordenação de processos de intervenção;
- Optimização de tempos de resposta;
- Controlo de qualidade e foco na satisfação final do Cliente.
- Utilização de sistemas e tecnologias de informação para integrar processos;
- Aumento da produtividade no *front-office* e *back-office*;
- Incorporação de Conhecimento nos Processos;
- Coordenação de processos numa óptica de qualidade e de produtividade (controlando os custos e diminuindo os tempos de resposta das intervenções necessárias).

Tipo de Processos	Ganhos da informatização	
Processos Físicos	<ul style="list-style-type: none">• Maior coordenação entre intervenções; envio de informação não estruturada a partir dos locais de intervenção (ex: envio de fotos dos locais de sinistros; envio de imagens/fotos em actos de peritagem).	Vertente Operacional
Processos Informacionais	<ul style="list-style-type: none">• Maiores capacidades de colaboração e controlo de processos;• Incorporação de informação não estruturada nos processos (ex: inserção na gestão documental de fotos de sinistros e <i>reports</i> de peritagem em tempo real);• Análise de informação via exploração de dados, gerando conhecimento. Maior capacidade de decisão por via de informação tempestiva;• Gestão de processos e estabelecimento de níveis de serviço através da gestão virtualizada.	Vertente Tática

Tabela 3.6 - Impactos nos Processo.



- **Projectão de uma arquitectura de colaboração nos seguros**

O sistema de valor que se caracterizou anteriormente permite não só uma nova óptica de reflexão sobre o presente como também projectar o futuro. Na lógica da renovação do multi-relacionamento, as conexões inter-pares nos seguros evoluirão de redes informáticas partilhadas para redes de competências e de conhecimento. A metáfora das redes aplicar-se-á cada vez mais para traduzir as parcerias que integram várias actividades de valor, visando um superior desempenho, transparente para o Cliente que percepcionará apenas “uma empresa”, quando de facto o serviço prestado (de forma mais eficaz) depende de fluxos de informação no espaço *inter* e da congregação de competências em articulação dinâmica. Nestes contornos, o modelo de negócios será cada vez mais integrado e coordenado, optimizando processos no sentido de os tornar mais automatizados e incorporadores não só de informação como também de conhecimento. Simultaneamente, obter-se-á redução de custos pela remoção de cargas administrativas, concentrando recursos em “tarefas” de maior valor acrescentado. Do ponto de vista interno, as empresas tornar-se-ão mais ágeis e flexíveis, mais especializadas e ao mesmo tempo mais abrangentes, sendo que do ponto de vista externo a qualidade de serviço e a inovação serão as marcas diferenciadoras. Conforme referido por Silveira (2008) relativamente ao desenvolvimento das redes nos seguros: “As redes permitem a ligação de um conjunto de posições ou nós, ocupadas por várias empresas, universidades, unidades de negócio, entre outras, que podem influenciar acções nos seus membros, com o objectivo de inovar e de aumentar a qualidade do serviço prestado. As redes permitem que as empresas cooperantes estejam devidamente certificadas em áreas como a inovação e qualidade, sendo este apenas um dos requisitos para se ser membro.” As oportunidades de colaboração externa, conforme sistematizadas anteriormente, tornam-se, cada vez mais, economicamente exequíveis ancoradas na disponibilização de maior saber técnico. Contudo, a sua eficácia está dependente de competências relacionais que concretizem uma coordenação eficaz de entidades externas no espaço *inter*. A especialização das seguradoras nos seus processos *core* mantendo o acesso a competências externalizadas impactam a configuração dos modelos de funcionamento, assim como o respectivo potencial de desempenho. Neste contexto, num horizonte de curto e médio prazo, a inovação nos seguros não será encarada nem como uma técnica (investigação) nem apenas como um processo interno (gestão da inovação). Será enquadrada estrategicamente como uma prática de gestão aberta e descentralizada nos parceiros do negócio (sistema de inovação). Na mesma linha, Silveira (2008) refere com oportunidade que “Uma vez que a única vantagem competitiva que uma companhia pode desfrutar, de forma sustentada, é o seu ambiente de inovação, em parceria com universidades, clusters tecnológicos, e outras organizações, já que o produto, serviço ou processo podem ser copiados, logo no dia seguinte, mas o ecossistema que gera um fluxo constante de inovações não se replica facilmente e cria uma dinâmica permanente de abertura à mudança.” A gestão complexa dos processos de



colaboração externa tornará forçosamente as seguradoras mais permeáveis ao exterior, não podendo ficar indiferentes à partilha intelectual e às trocas de técnicas de gestão, decorrentes do ambiente de trabalho em conjunto que é proporcionado no sistema inter-organizacional. Em síntese, em resultado da conjugação das tendências legais, económicas, políticas e sociais, a envolvente forçará a especialização e esta exigirá a formação de redes como sistema de resposta das seguradoras com capacidade de iniciativa.



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 4
Proposta de
Modelo de
Análise...

Capítulo 4 – Proposta de Modelo de Análise dos Sistemas de Valor dos Seguros



Capítulo 4 – Proposta de Modelo de Análise dos Sistemas de Valor dos Seguros

“A melhor prática é ter uma boa teoria”. K. Lewin.

O trajecto que foi seguido até ao presente capítulo procurou afirmar uma lógica de convergência, caminhando do geral para o particular, onde prevaleceu até esta etapa uma *visão da floresta*. No presente capítulo, pretendemos aproximarmo-nos *das árvores* e da contextualização das *árvores na floresta*, isto é enunciar um modelo onde se descrevem as dimensões operantes (*as árvores*) ao mesmo tempo que as mesmas são enquadradas numa perspectiva sistémica (*a floresta*).

4.1 A relevância do estudo para o sector segurador na visão *outside-in*

Conforme anteriormente referenciado, o contexto de elevada competitividade nos seguros, pela sua complexidade de articulação com entidades externas, necessidade de integração de capacidades perante um produto interdependente e de alto grau de tecnicidade, induz a procura constante de maiores eficiências, ajustamento às condições de mercado e desenvolvimento de fontes sustentáveis de diferenciação. Os novos desafios de gestão suscitam, no âmbito dos seguros, a procura de opções de configuração empresarial de maior agilidade, eficiência, economicidade e dinâmica competitiva, favorecendo um cenário de colaboração inter-organizacional. Assim, o terreno dos seguros parece-nos que adere à lógica de colaboração inter-organizacional como meio de criação de valor na era da *informação, do conhecimento e das redes*. Numa abordagem relacional e orientada à criação de valor pela via de factores intangíveis, a vantagem competitiva não resulta da *posse de recursos* mas sobretudo:

- (1) Do acesso a recursos (internos e externos, de forma ágil na *rede*) e sub-sequente consolidação de competências centrais e especialização da oferta de valor, sem perder a faculdade de adaptação contínua à envolvente em transformação;
- (2) Da confiança resiliente que fomente um ambiente de partilha, aprendizagem, cultura de colaboração e promoção de renovação de práticas, rumo à excelência;
- (3) Da incorporação de conhecimento, inteligência colectiva e aprendizagem no espaço *inter*, visando uma superior dinâmica comercial;
- (4) Da renovação sistemática das competências internas e ofertas de valor, criando condições perenes para a aprendizagem e inovação, num movimento orientado ao lado da procura, ou seja *outside-in*.



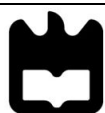
- **Requisitos *outside-in*: Redes para a aprendizagem, inovação e diferenciação de serviço**

A gestão empresarial deve procurar alocar recursos, tomar decisões e coordenar capacidades de modo a satisfazer os requisitos de negócio. Conforme já referido, factores como a interdependência do produto, natureza mutualista do sector, imaterialidade das actividades baseadas em informação e conhecimento, sugerem que a competitividade das companhias passa pelo desenvolvimento de competências e incorporação de conhecimento nas suas ofertas comerciais, numa lógica de diferenciação de serviço. Estes requisitos implicam um modelo de gestão que, em linha com os desafios de criação de valor referidos, se desenvolvam um conjunto articulado de capacidades e de relações com entidades das quais depende para a satisfação das exigências dos seus Clientes. No espaço dos relacionamentos entre empresas, a dinâmica que se pretende implementar requer a coordenação e a mobilização de vários agentes económicos, visando o desenvolvimento da acção colectiva. Nesta perspectiva, o desenvolvimento do sistema de valor exige um quadro mental abrangente, colocando no centro um conjunto de capacidades relacionais numa visão de redes inter-organizacionais para a inovação de serviço nos seguros.

4.2 O que se assume como central e o “V” do conhecimento

A matriz de análise resulta de um conjunto de premissas fundamentais em diferentes domínios, sendo preconizada uma perspectiva integrada compreendendo quer a visão da eficiência estática quer aspectos da eficiência dinâmica. Através da tabela seguinte é apresentado o que se assume como central em termos de teorias, princípios e conceitos. Ao mesmo tempo, em linha com Popper (2008), enunciamos as questões que ficam sem aderência analítica no quadro proposto.

Domínio	Questões-base assumidas na Tese	Pontos não atendidos na nossa conceptualização
Economia	<ul style="list-style-type: none">• Desconstrução das cadeias de valor por via de menores custos de transacção e uma coordenação mais eficaz de agentes económicos (TCE)• Eficiência estática e dinâmica• Foco nos relacionamentos e em factores dinâmicos, em contraponto com o conceito de empresa isolada	<ul style="list-style-type: none">• Análise apenas centrada na perspectiva financeira de curto prazo (C/P)• Foco nos custos de transacção como única meta de gestão• Mito da acção/comando-controlo• Mito da completude interna
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Paradigma da Interdependência:	<ul style="list-style-type: none">• Mito da independência



Domínio	Questões-base assumidas na Tese	Pontos não atendidos na nossa conceptualização
	<p>Colaboração Estratégica como vantagem competitiva</p> <ul style="list-style-type: none">• Abordagem relacional: <i>Core competences</i> e acesso a recursos e competências externas• Abordagem orientada ao conhecimento: Aprendizagem colaborativa como objectivo central das redes	<ul style="list-style-type: none">• Visão de C/P e motivação oportunística dos relacionamentos• Visão exclusivamente estruturalista de controlo das variáveis ambientais• Redes apenas como um corpo substantivo, não dinâmico• Unidade de análise: transacção e cadeia de valor
Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Inovação descentralizada• Fertilização cruzada• Investigação e inovação na óptica do modelo DUI – <i>learning by Doing, Using and Interacting</i>	<ul style="list-style-type: none">• Foco na investigação interna, sem abertura ao exterior e não assente na rede colaborativa interna• Foco na Investigação – modelo STI – <i>Science, Technology and Innovation</i>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• O papel dos intangíveis• A capacidade de absorção do Conhecimento• A distância cognitiva óptima• Papel da <i>Governance</i> Social antecâmara da Confiança resiliente	<ul style="list-style-type: none">• O conhecimento como um produto; crença na sua partilha no contexto organizacional como algo natural• Mito da completude/auto-suficiência
SI	<ul style="list-style-type: none">• Ambientes informacionais colaborativos; Web 2.0 e Capital informacional	<ul style="list-style-type: none">• SI como suporte de silos funcionais• SI sem impacto estratégico e como área técnica/matéria “hard”
Capacidades dinâmicas	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades dinâmicas e Gestão da Mudança• <i>Sense Making</i> & Alinhamento entre estratégia e acção	<ul style="list-style-type: none">• Gestão tradicional orientada ao sistema de comando e controlo• Mito do Isolamento

Domínio	Questões-base assumidas na Tese	Pontos não atendidos na nossa conceptualização
Redes	<ul style="list-style-type: none"> Exigência de modelo integrado Gestão do Risco Relacional, Laços e de <i>Trade-offs</i> Graus de colaboração e desafios de gestão: de trocas transaccionais até puramente colaborativas 	<ul style="list-style-type: none"> Visão estática das redes Ênfase nas componentes formais-legais Aposta nas transacções maximizando-as enquanto jogo de soma numa

Tabela 4.1 - O que se assume como central.

Face ao antecedente, a próxima figura permite visualizar a ponte entre a componente conceptual e fase de observação que se promoverá posteriormente, tendo como foco os sistemas de valor.

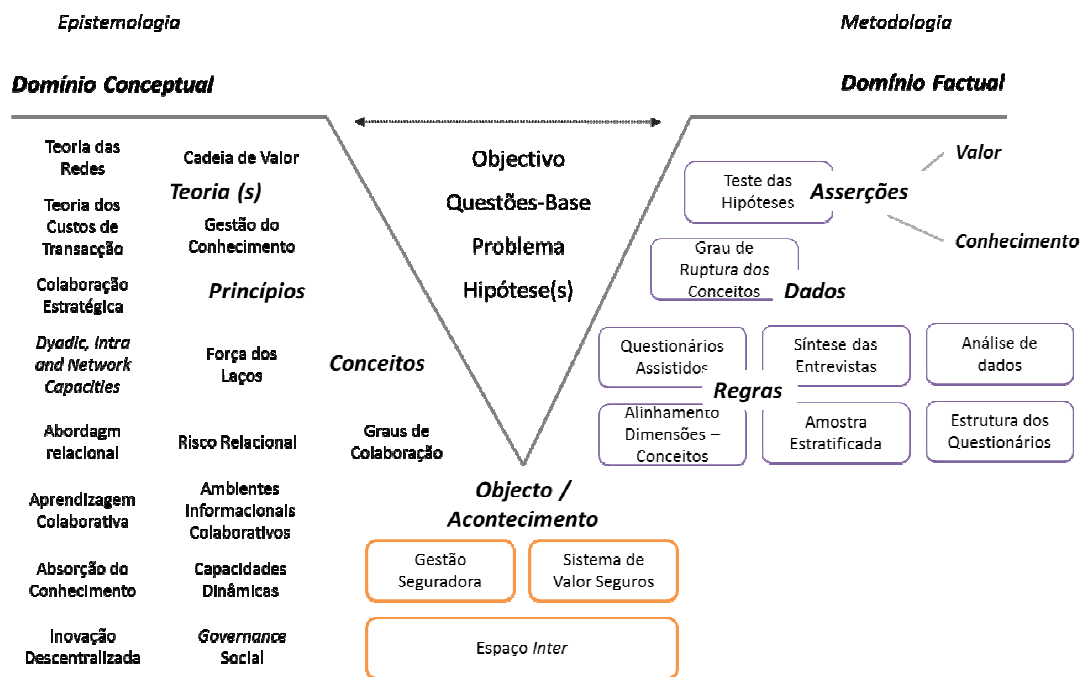


Figura 4.1 - “V” de conhecimento aplicado à proposta de tese.

4.3 Proposta de modelo de análise – considerandos

O modelo de análise proposto pretende enquadrar o problema de gestão de forma dual, ou seja de perspectivar a *floresta* e as *árvores*, compatibilizando o problema geral (sistemático e relacional) com as questões isoladas dos seus constituintes. De forma mais simples, a forma de olhar sobre o problema



condicionará o modo particular de o resolver. Esta questão geral adquire especial pertinência porquanto sugerimos que as parcerias inter-organizacionais incorporam propriedades dos sistemas complexos adaptativos; ou seja, não é suficiente uma mera decomposição das dimensões presentes nos sistemas de valor – algo já por si de certo modo complexo. À abordagem cartesiana acresce a exigência de um posto de observação que enfatize as propriedades em presença e o relacionamento dos seus elementos. Em última análise, é pretendida uma aproximação às qualidades substantivas dos sistemas de valor, mas também das suas interações; representar com objectividade a visão estática, mas igualmente as suas relações dinâmicas; entender as propriedades isoladamente definidas, assim como as que só se concretizam ao nível do sistema. Em suma, não só apresentar um modelo de análise, como também uma (nova) síntese.

4.3.1 Síntese dos factores influenciadores da proposta de modelo de análise

Precedentemente já foram enunciadas as especiais exigências que o tema suscita, em função da sua natureza intrínseca e valor estratégico potencial, nomeadamente as especificidades do espaço inter-organizacional enquanto “hub” de informação estratégica sobre o mercado, “hub” de conhecimento (tácito) e “hub” de competências complementares. A relação entre actividades, mecanismos de coordenação e trocas, a par dos processos de aprendizagem, caracteriza o espaço inter-organizacional (Rizzo, 2009). A combinação destes relacionamentos resultará na forma particular como se irá desenvolver o espaço inter-organizacional:

- Numa lógica mais transaccional → ou Colaborativa;
- De relacionamentos mais episódicas → ou mais Próximas;
- Trocas de curto prazo → ou sendo criado Novo Conhecimento, antecâmara de Inovação.

• Abordagens teóricas para endereçar as questões no contexto segurador

Existindo nos seguros uma motivação para a inovação, serviço e aprendizagem, uma vez que são requisitos provenientes de uma orientação ao lado da procura, a abordagem às redes de relacionamento deverá dar prioridade à inovação, serviço, aprendizagem e desenvolvimento de competências, de forma interdependente. Devido à sua natureza, os sistemas de valor envolvem fenómenos individuais (companhias de seguros) e colectivos (parceiros), sendo necessário articular estes dois níveis. Evidencia-se a noção de *rede de relacionamento* que procura recursos, desenvolvimento de competências e inovações, em contextos de maior colaboração entre pares, de maior riqueza transaccional e numa perspectiva de reciprocidade e aprendizagem mútua. É pretendido um modelo para estruturação das redes de relacionamento, procurando facilitar e coordenar processos de interacção que resultem ofertas mais competitivas. O desenvolvimento dos sistemas de valor dos seguros, isto é a forma com que é



proposto compreender a dinâmica e a complexidade dos relacionamentos entre pares nos seguros, será ancorada nas seguintes abordagens:

- **Abordagem relacional** que consagra o acesso a competências e recursos externos como estratégia competitiva; ao mesmo tempo que promove o interesse pela interacção construtiva entre pares, ao nível da coordenação social e criação de valor através da acção colectiva (Dyer e Singh, 98; Gulati, 98). Esta é uma visão fundamental do espaço inter-organizacional enquanto opção com elevado potencial de criação de riqueza. Enfatiza o investimento em capacidades relacionais, colocando em destaque as rotinas de partilha de conhecimento entre pares, a complementaridade entre parceiros e métodos de coordenação eficazes que atendam à natureza não exclusivamente transaccional da parceria. A qualidade relacional depende da sua capacidade de coordenar de forma efectiva os relacionamentos externos, assim como a sua articulação interna. (Bronzo e Honório, 2005).
Assim, as parcerias originalmente equacionadas meramente na sua dimensão de eficiência estática, determinadas pela racionalidade de minimização de custos de organização e transacção, próprios do pensamento neoclássica, adquirem nesta abordagem uma maior amplitude, significado e valor competitivo.
- **Abordagem orientada ao conhecimento** salientando o espaço para a partilha de conhecimento tácito, renovação de competências e alinhamento de recursos internos, de forma sistemática, fazendo apelo às capacidades dinâmicas das companhias; ao mesmo tempo impõe a necessidade de abertura ao exterior e gestão interna do conhecimento, no sentido da sua assimilação e tradução do mesmo em ofertas mais competitivas. Note-se que existem duas grandes ópticas sobre o conhecimento, uma com ênfase cognitiva e outra com ênfase social (Filho e Guimarães, 2010). A visão social do conhecimento considera as organizações como sistemas sociais, espaço privilegiado de interacções sociais entre indivíduos. A realidade é socialmente construída nessa interacção e considera que o clima de aprendizagem e de interacção social, muitas vezes de cariz informal, é determinante para o conhecimento tácito. Na abordagem das organizações orientadas ao conhecimento, a aprendizagem decorre da interacção, destacando-se as redes de aprendizagem que motivam relações perenes entre agentes (indivíduos, grupos ou organizações), visando em conjunto criar novo conhecimento, antecâmara de inovações. Nesta abordagem, em virtude da complexidade das bases de conhecimento subjacentes ao desenvolvimento de novos produtos mais competitivos, as redes de conhecimento adquirem maior significado, fazendo apelo a relacionamentos mais selectivos, profundos e de longo prazo entre agentes económicos. A necessidade de *aprender fazendo* está relacionada com a renovação de recursos e competências internas com vista a readaptar a empresa e a capacitá-la para responder às mudanças contextuais. Assim, a orientação ao conhecimento faz apelo a capacidades sociais (internas e externas) e a capacidades dinâmicas



de abertura ao exterior, transferência e assimilação de nova rotinas empresariais. Para além disso, a aprendizagem por meio de relações entre indivíduos e organizações, representa um esforço de combinação de recursos e conhecimento, que pode resultar em mudanças técnicas e inovações. A vertente cognitiva do conhecimento é também incorporada, no que diz respeito às considerações sobre a capacidade de absorção de conhecimento (conceito que se operacionalizará mais à frente) e à distância cognitiva óptima que se deve procurar estabelecer, visando a gestão efectiva de conhecimento entre empresas.

- **Reunião de capacidades relacionais e capacidades (dinâmicas) internas**

Uma vez que a abordagem relacional enfatiza as relações ao nível sistémico na rede e as ligações diádicas entre empresas e a abordagem ao conhecimento baseia-se em capacidades dinâmicas de abertura ao exterior e ainda nos processos sociais das companhias (incidindo na esfera interior), as abordagens são complementares. Com efeito, da união conceptual resulta que todos os níveis de análise das redes estão presentes, a saber: o nível da relação-rede, relação-diádica, relação-intra. No centro da matriz de análise reside a noção da interacção colaborativa como variável explicativa da acção colaborativa a intensificar nos seguros. A esta luz do valor da colaboração, as capacidades relacionais conducentes à criação de valor decorrem de abordagens que se reforçam mutuamente, em função do seguinte binómio (novas relações externa; novas relações internas)

- **Um quadro integrado para responder à problemática**

Um modelo mental mais holístico e que coloca em destaque as capacidades relacionais das companhias, deve estar ancorado num referencial sólido, identificando os factores influenciadores de uma maior dinâmica entre pares. A leitura das referências teóricas sobre a gestão de redes sublinhou por um lado a necessidade de um quadro integrado que capte as várias dimensões operantes no espaço *inter* e por outro uma orientação ao lado da procura, de acordo com as valências modernas da gestão seguradora. A dimensão económica deve estar representada; a dimensão social é essencial para dinamizar a interacção, que por sua vez é o meio pelo qual a cooperação se pode construir entre agentes diversos; a dimensão cognitiva potencializa a criação de valor por via dos intangíveis. Dito de outro modo, factores estruturais, sociais e cognitivos devem ser articulados perante um fenómeno multi-disciplinar que exige uma matriz multi-facetada, enriquecendo o nível de compreensão.



Redes de aprendizagem, inovação e diferenciação de serviço

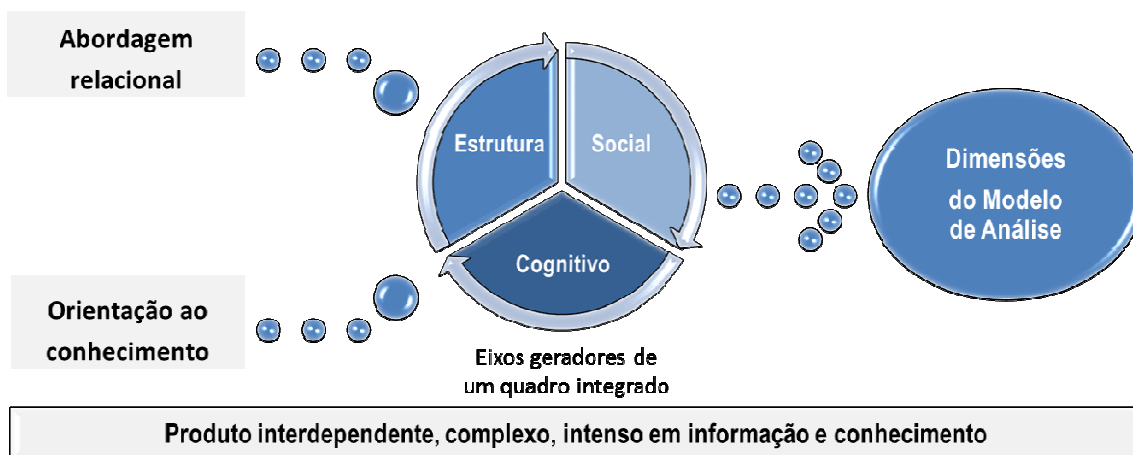


Figura 4.2 – Relação global entre problemática, abordagem e modelo de análise proposto.

Em síntese, as parcerias deixam de ser entendidas como uma escolha racional mas como também uma escolha subjectiva, assente em factores *soft* como a aprendizagem, capacidade de absorção de conhecimento, rotinas internas e métodos de coordenação que mobilizem uma acção necessariamente colectiva.

- **Eixos geradores de um quadro integrado no espaço *inter***

Já foi referido que é nossa premissa central que as companhias devem gerir os vínculos que têm com outros agentes económicos de forma a explorar o seu potencial de criação de valor. Isso implica uma maior abertura ao exterior, maior capacidade relacional, absorção de conhecimento e um clima interno dinâmico de transformação, alterando uma filosofia de produto para uma orientação ao Cliente. O modo de se aprofundar os relacionamentos faz apelo ao capital social, à confiança resiliente e à gestão do risco relacional, num processo sistemático de ajustamento e de *saber dialogar*. Esta visão holística e integradora, assente na abordagem relacional e na orientação ao conhecimento, destaca três eixos de desenvolvimento do espaço-inter que irão fazer emergir dimensões a valorizar no sistema de valor-alvo.



Figura 4.3 – Visão de três eixos de desenvolvimento dos sistemas de valor.

1. A abordagem às Parcerias deve atender a factores de eficiência estática, enunciados pela Teoria dos Custos de Transacção (TCE), nomeadamente a decisão de se optar por estruturas internas ou transacções de mercado, em função da expectativa de maior eficiência na condução das actividades económicas. Este racional inscreve uma lógica de eficiência económica como premissa inicial para os relacionamentos inter-empresariais: fundamenta a forma como as empresas organizam as suas actividades económicas (ao nível transaccional) e em que medida fazem apelo a relacionamentos com o exterior (*exchange side*). À luz dos custos de transacção, é possível apontar as diferenças entre estruturas de relacionamento, *governance* e posicionamento na rede. Contudo, há mais vida para além da visão economicista das parcerias. Importa também assinalar que a necessidade de se minimizar os custos de coordenação entre entidades abre espaço para a ascensão da *governance social* como meio de se aumentar a eficácia do relacionamento *inter-pares*²¹. Assim sendo, num

²¹ Note-se que na teoria dos custos de transacção os Parceiros colaborativos não deverão ser entendidos como confiáveis (Alm e McKelvey, 2000). A esta luz, mesmo num cenário colaborativo as empresas irão agir na defesa dos interesses próprios e não numa óptica do interesse colectivo. Apenas a contextualização da teoria dos custos de transacção numa visão dinâmica é aberto o espaço para a confiança, abrangendo os temas da Inovação e da Aprendizagem (Nooteboom, 1999). Numa visão mais dinâmica da TCE, a confiança pode efectivamente baixar os custos de transacção e tornar a relação mais flexível, sendo que esta percepção não deve negligenciar uma indispensável gestão dos riscos de relacionamento. (Alm e McKelvey, 2000).



contexto de um contrato aberto, incompleto, onde a visão legalista é inconsequente, a pressão para a diminuição dos custos de coordenação faz apelo ao eixo social no sentido de se diminuir a incerteza de comportamento do(s) parceiro(s) por via de um método de coordenação mais sofisticado, de cariz informal/social;

2. O segundo factor, o eixo social, adquire uma maior relevância num quadro em que as Parcerias envolvem essencialmente contratos abertos, em função de um ambiente cada vez mais incerto e exigente em termos de flexibilidade. É indispensável algum tipo de mecanismo que diminua a incerteza de comportamento dos agentes envolvidos, reduzindo em correspondência os custos de transacção. A abordagem relacional e os correspondentes mecanismos de *governance* social conferem uma coordenação mais eficaz, fundamentando a importância deste vector para a viabilização da colaboração. As limitações da racionalidade (*bounded rationality*) emergem de forma significativa neste quadro, exigindo mecanismos complementares de coordenação. Nos seguros verifica-se esta realidade – a enorme dificuldade de fixar contratos totalmente fechados entre Parceiros, em benefício de actuação rápida e agilidade de actuação no mercado (ex: um contrato totalmente fechado com um Perito de Sinistros poderia colocar em causa a sua presença tempestiva no terreno num cenário de uma catástrofe natural não prevista no contrato vigente, impossibilitando uma presença junto dos sinistrados de forma célere, de modo a vincar no mercado um serviço diferenciador – uma das armas competitivas das Companhias). Assim sendo, a viabilidade económica das Parcerias é reforçada por uma vertente de gestão dos relacionamentos e o Capital social e a a confiança são considerados como cruciais à protecção de contratos: a confiança é uma pré-condição para a colaboração, emergindo enquanto tema central e não periférico.
3. Para além da pertinência de laços sociais para a sua eficácia de coordenação, existe ainda um terceiro ângulo de análise. Trata-se da relevância do objectivo da aprendizagem, captada pela teoria das capacidades dinâmicas e o conceito de organização aprendente. A aprendizagem está ancorada na “lógica de mudança” incontornável nas *organizações como organismos*. A visão das capacidades enquanto factores estratégicos deve estar presente na edificação deste tipo de configuração organizacional, uma vez que as mesmas são centrais na criação sistemática de ofertas de valor distintivas no mercado, tributárias de uma envolvente em mudança. Assim, a terceira componente em apreço é de ordem cognitiva, motivada pelo objectivo de aprendizagem, de aquisição de novas capacidades e de *inteligência organizacional*. Na actual era da informação, do conhecimento e das redes, o papel dos intangíveis na produção de valor económico é cada vez mais reconhecido.



4. Outro factor susceptível de condicionar a estratégia de parcerias consiste na necessidade de se aceder a competências complementares, visando aumentar a especialização da oferta de valor, conferindo-lhe maior valor, à luz do conceito de produto alargado – incorporação de mais conhecimento, serviços complementares e factores intangíveis que o diferencie. Ou seja, na perspectiva fixada, a corrida competitiva engloba a *corrida pela aprendizagem*, neste caso com parceiros, visando inovar os produtos/serviços, obtendo-se por esta via ganhos económicos.
5. A pressão para a aprendizagem em permanência exige um contexto social de proximidade, antecâmara de interacções construtivas. Uma vez que a Inovação depende do conhecimento e da aprendizagem (Nooteboom, 1992), a matriz de análise deverá considerar a compreensão do modo como a aquisição de conhecimento através das interacções entre parceiros se procede e, por conseguinte, como será possível dinamizar esse processo. O valor do conhecimento tácito, a par da novidade e diversidade de fontes externas, sublinha a criticidade da socialização com entidades externas, visando a transferência de tácito para tácito (entre parceiros), etapa original na espiral do conhecimento. Um clima de ansiedade positiva faz apelo a processos sociais que (re)coloque a distância cognitiva num ponto óptimo, imprescindível para a aprendizagem colaborativa. Apesar da aprendizagem poder ser individual, o conhecimento é sempre um recurso socialmente construído.
6. Os factores catalisadores da aprendizagem compreendem a confiança, empatia e reciprocidade, ou seja, todo um conjunto de relacionamentos inter-pessoais e contextos inter-organizacionais. Assumindo esta raiz, a vertente *soft* conferirá inimitabilidade às vantagens competitivas, uma vez que tornará contextual o ambiente colaborativo edificado – depende do jogo multilateral que emerge desta perspectiva, predominantemente de raiz social, que se constroi caso a caso e que não é escalável. O eixo cognitivo é fundamentado por esta via, sendo certo que a necessidade de um enquadramento social precedente à aprendizagem abre espaço de afirmação do eixo social, existindo igualmente aqui um duplo impacto das capacidades relacionais.

Em síntese, a TCE confere a perspectiva da *troca económica* e das actividades económicas que *vão a jogo* no espaço *inter*, enquanto que as capacidades relacionais e de aprendizagem complementam esta visão com a noção dos *processos de criação de valor*. Face ao exposto, é proposto um quadro em que o comportamento dos agentes económicos do sector segurador deve ser analisado tendo em consideração: (a) uma estratégia económica, (b) um contexto social e (c) um processo cognitivo. A colaboração como meta-capacidade (Blomqvist e Seppanen, 2003) emerge neste quadro de integração de recursos, transferência de competências, criação de conhecimento e renovação de práticas.

- **Níveis de análise a incorporar no modelo de análise**

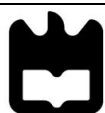
Para além dos três eixos de desenvolvimento do sistema de valor, são sugeridos três níveis de análise dos relacionamentos inter-organizacionais que se podem sistematizar do seguinte modo: (1) Análise ao nível *Dyadic* da relação (relação-parceiro); (2) Análise posicionada na *Firm-level* (relação-firma); (3) Análise das capacidades ao nível da *Network* (relação-rede). Os aspectos estruturantes dos sistemas de valor devem ser tributários da lógica colaborativa que envolve o desenvolvimento de capacidades relacionais externas e internas.

- **Relacionamento das dimensões com questões centrais sobre as Parcerias**

A tabela seguinte traduz a reflexão efectuada enunciando a sua relação entre as dimensões propostas com as questões-centrais que se pretendem endereçar.

Perspectiva integrada dos eixos	Antecedentes	Estrutura	Governança	Capacidades de gestão criadoras de valor				Operacionalização	Resultados
				Informação	Conhecimento	Inovação	Capacidades Dinâmicas		
Económico	✓	✓	✓						✓
Social	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Cognitivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Nível de Análise									
<i>Dyadic (relação-parceiro)</i>	✓		✓	✓	✓	✓			✓
<i>Firm-level (relação-firma)</i>					✓	✓	✓	✓	✓
<i>Network (relação-rede)</i>		✓	✓	✓		✓			✓

Tabela 4.2 – Dimensões de análise vs. Ideias-força.



4.4 O Modelo de Análise proposto

A gestão estratégica dos sistemas de valor tem como propósito desenvolver eficiência estática (ex: reduzir custos de transacção) e eficácia dinâmica (ex: promover a inovação), tendo como cenário de fundo o espaço inter-organizacional. É pretendido que o modelo de análise efective a conciliação de várias tensões “complexas” e articule vários processos (desde a pré-parceria até a pós-parceria), afirmando-se como uma síntese passível de uma verificação empírica eficaz.

- **Hipóteses fundamentais & a construção do modelo de análise**

A construção do modelo de análise resulta em primeiro lugar da reutilização dos conceitos valorizados pelas abordagens seguidas, a saber, a abordagem relacional e a orientação ao conhecimento. Note-se que estas abordagens são sensíveis aos requisitos de negócio da gestão seguradora perante uma envolvente com exigências ao nível da inovação e reforço da qualidade de serviço. O levantamento do estado da arte sugeriu um quadro integrado onde factores estruturais, sociais e cognitivos, assim como os diversos níveis de análise da rede (interno, diádico e sistémico na rede) que devem ser articulados.

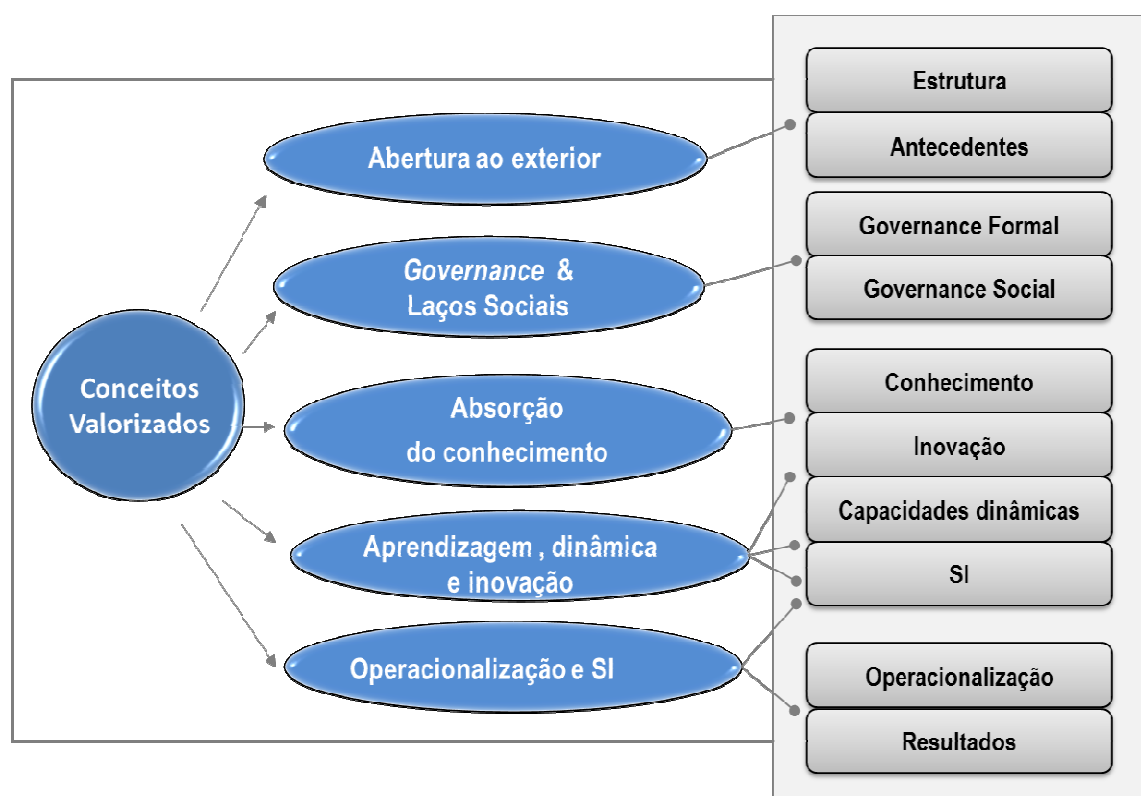


Figura 4.4 – Conceitos valorizados e a Construção do modelo à luz da abordagem fixada.



De seguida será descrito o racional associado as dimensões a incorporar no modelo de análise, à luz das abordagens seguidas que destacaram um conjunto de factores explicativos do nível de colaboração a obter no sistema de valor.

- ***A dimensão Estrutura influenciará positivamente o nível da colaboração entre pares, numa lógica de maior centralidade, densidade e abertura ao exterior através da gestão de conexões.***

Do ponto de vista estruturalista, a estrutura condiciona os padrões possíveis de interacção em rede, tendo efeito directo no nível de colaboração. Importa verificar nos seguros que impactos decorrem do tipo de estrutura nos modelos de *governance* e no conseqüente potencial de colaboração. Por exemplo, vínculos exclusivamente formais podem significar bloqueio ao potencial do relacionamento em rede, que envolverá sempre uma componente informal. Por outro lado, do ponto de vista relacional o nível de centralidade é um meio para se adquirir informação sobre conhecimento complementar. Através da visão ampla das várias entidades envolvidas as companhias poderão avaliar em primeira mão as competências complementares de parceiros actuais e potenciais.

Ainda do ponto de vista relacional, a centralidade reforça o *status social* das entidades através do aumento da sua visibilidade e amplitude. A densidade na estrutura do sistema de valor indicará o potencial cognitivo por via da frequência da interacção e foco de gestão na condução das interacções com parceiros.

- ***Os Antecedentes que para além de factores económicos incorporem o “fit” em termos de competências e conhecimento complementar, terão a jusante um efeito positivo no nível de colaboração.***

Do ponto de vista relacional o alinhamento *ex-ante* é essencial para a diminuição de risco relacional.

Do ponto de vista da aprendizagem dinâmica, a selecção dos parceiros deve incorporar um *fit* organizacional e comportamental dos parceiros potenciais. Uma vez que as interacções ocorrem num plano social (a aprendizagem pode ser individual mas decorre de um contexto socialmente construído) a dinâmica de pré- parceria deve incorporar a consideração deste tipo de *fit*. Ainda no âmbito cognitivo, a consideração das competências complementares dos parceiros é algo essencial para o sucesso da parceria. Ao mesmo tempo, a avaliação *ex-post* desta condição influenciará o nível de colaboração esperado. Esta proposição está em linha com a abordagem relacional e com a preocupação na aprendizagem a médio prazo com entidades externas. O tipo e o investimento efectuado na pré-parceria condicionará o seu potencial. A gestão de parcerias deve considerar uma fase Antecedente que deve ser sistematizada, à luz de considerações económicas, organizacionais e comportamentais dos potenciais parceiros. Estas considerações *ex-ante* irão reforçar a solidez da parceria, influenciando uma coordenação eficaz.



- ***Na perspectiva estruturalista, a definição da Governance formal do esquema de coordenação irá influenciar o nível de colaboração.***

Os mecanismos formais de gestão (Ex: Protocolos, Contratos) que são implementados no contexto de coordenação entre entidades fazem parte da análise das parcerias. Do ponto de vista estruturalista é probabilidade de comportamento oportunístico será minorada através de contratos fechados, acompanhamento do mesmo e explicitação de procedimentos, em linha com o denominado *capital estrutural*. A formalização do tipo explícito de conhecimento que se pode codificar em termos de procedimentos, regras de negócio, documentos é aqui valorizada.

- ***Em linha com a abordagem relacional e com a perspectiva social da gestão do conhecimento, a Governance social, ou seja, coordenação com elementos informais e um patamar superior de confiança resiliente, terá um efeito positivo no nível de colaboração.***

Os métodos de coordenação devem ser compatíveis com os objectivos estratégicos e o potencial construtivo dos relacionamentos entre pares. Na abordagem relacional refere-se a socialização como pré-condição para a colaboração e a confiança como factor crítico para um relacionamento resiliente. O investimento na coordenação mais sofisticada, gerindo-se o risco relacional, expande o potencial de aprendizagem em rede. Conforme salientado, o valor do capital social e da informalidade no aprofundamento dos laços expande o potencial de criação de riqueza por via colaborativa. Será relevante apreender os mecanismos *sociais* que a colaboração estratégica suscitou (ex: Confiança, Sentimento Identitário, Visão Partilhada, etc.).

- ***A dimensão Conhecimento abrangendo a necessidade de absorção de conhecimento e interacção social entre pares, terá um efeito positivo no nível de colaboração.***

A valorização do conhecimento seguindo uma visão social reconhece que as organizações são sistemas sociais e que a aprendizagem é predominantemente social e colectiva, implicando condições organizacionais e relacionais para o efeito. Quanto maior a necessidade de incorporar conhecimentos e fluxos externos, mais crítico se torna a distância cognitiva, absorção do conhecimento e a rede interna de valorização dos *knowledge-workers*. São determinantes processos de gestão do conhecimento no espaço colaborativo, onde são detectados factores individuais, grupais, organizacionais e inter-organizacionais. O modelo de gestão de conhecimento deve também atender a natureza da aprendizagem colectiva, que implica um desafio de acesso a fontes externas, capacidade de compreensão (absorção de conhecimento), bem como a transferência do conhecimento gerado para as rotinas organizacionais. Aqui cruzam-se aspectos sociais (de interacção e construção social) e aspectos cognitivos (acesso e compreensão de fontes



externas). A capacidade de absorção de conhecimento é uma capacidade relacional crítica. A aprendizagem no contexto das redes assenta no reconhecimento de contribuições externas úteis e posterior tradução nas rotinas internas: criação, recombinação e transferência de conhecimento. Esta capacidade reduz igualmente o risco relacional.

- ***A dimensão Inovação na perspectiva com o grau de interacção entre agentes económicos, implicará um maior nível de colaboração***

Devem ser incluídos factores internos, de fronteira (de relação entre as competências internas e o exterior), e de acesso a centros de conhecimento e de inovação. Na perspectiva relacional, o conhecimento complementar é essencial para a procura de criação de novidade, antecâmara da Inovação. Este objectivo focaliza os parceiros e faz apelo ao alinhamento entre aprendizagem, conhecimento e inovação, fazendo apelo à abertura ao exterior, capacidade de relacionamento e dinâmica interna. A inovação pela interacção implica o reconhecimento de meios sociais externos e internos, interagindo esta capacidade com a absorção de conhecimento (externo) e a capacidade dinâmica (mais interna). A partir desta intenção a organização deverá mobilizar recursos para a colaboração e acção descentralizada em rede.

- ***Os Sistemas de Informação são facilitadores das parcerias e a sua exploração resultará num maior nível de colaboração entre pares.***

Os sistemas de valor são materializados em plataformas tecnológicas robustas e funcionais, definidas para o efeito, suportando o dinamismo das parcerias. Funcionalidades de automatização de dados, gestão de informação, suporte à gestão de conhecimento e à colaboração. Compreende o nível operacional dos SI assim como novos conceitos da Web 2.0, dando relevo à colaboração em rede, são factores valorizados. Note-se que na perspectiva ANT (action-network theory) para além dos SI serem valorizados enquanto infra-estrutura fundamental, adquire ainda autonomia de sujeito enquanto actor operativo no sistema de relações.

- ***Quanto maior a necessidade de gestão de relacionamentos, maior a necessidade de absorver contribuições externas. A Capacidade Dinâmica (de abertura a conhecimento externo e transformação interna), terá efeito positivo no nível de colaboração entre pares.***

Esta dimensão está em linha com a natureza tácita do valor gerado colectivamente e da estreita ligação entre capacidade de relacionamento externo e nível de rede interna. Implica a visualização de capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e renewal*) na vertente operacional *no terreno*. Compreende a etapa de mudança estratégica (aprendizagem com o exterior), compreensão das



oportunidades e capacidade de mobilização interna. A colaboração depende de trocas humanas, ocorridas num contexto organizacional. Nesse sentido, são necessárias qualidades, catalisadores, que podem influenciar os vários patamares das empresas, numa lógica de rede interna.

A perspectiva da organização como centro de competências, que devem ser sistematicamente renovadas ou optimizadas (aprendizagem *single-loop* ou *double-loop*), existentes quer internamente quer no *espaço inter* faz apelo às capacidades dinâmicas, em linha com o ponto de vista relacional.

- ***O maior investimento em capacidades internas de Operacionalização das Parcerias, terá efeitos positivos no nível de colaboração entre pares.***

Numa óptica relacional de investimento nas especificidades da relação e na necessidade de obter memória organizacional, objectivo da gestão de conhecimento, a Operacionalização é incontornável para a evolução das parcerias. Fazem parte da operacionalização estruturas de apoio à parceria; existência funcional do papel de gestão das redes (ex: centralização em cargo ou departamento ou descentralização funcional ao nível de unidades de negócio), instrumentos de gestão e factores críticos de sucesso. Os sistemas de valor devem ser geridos de forma explícita, sendo definidas responsabilidades, instrumentos de gestão e papéis organizacionais

- ***A avaliação de Resultados, numa perspectiva económica, social e comportamental, facilitará a comunicação ex-post e o subsequente ajustamento entre pares, tendo efeitos positivos no nível de colaboração obtido.***

A avaliação dos Resultados incluirá a ferição dos *outputs* obtidos (estratégicos, económicos e comportamentais), distinguindo resultados tangíveis (económicos, financeiros, comerciais) e intangíveis (satisfação, partilha de conhecimento, inovação, valor da marca, i.e. fluxos de informação, ideias e expectativas), incluindo a qualificação do nível de colaboração obtido.

- ***Modelo GPS proposto – Gestão Integrada de Parcerias nos Seguros***

Num quadro inclusivo de aspectos de eficiência económica e capacidades dinâmicas, é possível visualizar o espaço inter-organizacional que se pretende influenciar. Neste quadro, os relacionamentos entre pares são explicados quer ao nível da estrutura, onde se assiste a um racional tendente à especialização, quer através das metas inovação, exigindo aprendizagem e complementaridade cognitiva, essenciais para criação de ofertas distintivas. Este último aspecto enriquece a matriz conceptual com a adição das capacidades internas (de absorção de conhecimento) e processos de criação de valor, de modo a transformar-se os fluxos de interacções entre parceiros em valor. Em termos



de processos essenciais geradores de valor no quadro hiper-competitivo onde nos movemos, são colocadas em destaque a Inovação, Conhecimento e Sistemas de informação, complementadas pelas capacidades dinâmicas. Estas valências são integradas do modelo de análise uma vez que capacitam (a) uma melhor utilização de recursos internos, (b) o acesso mais eficaz a recursos externos ou (3) ao desenvolvimento de capacidades colaborativas que materializem todo o potencial referido.

Em conjunto, estas são dimensões críticas conducentes a uma maior dinâmica quer interna, quer externa, motores que influenciam o desenvolvimento dos relacionamentos no espaço inter-organizacional.

O modelo GPS está ancorado nos seguintes factores distintivos:

1. Incorpora dimensões baseadas no **Abordagem Relacional** e na **Orientação ao Conhecimento**, abrangendo capacidades relacionais externas e capacidades internas promotoras de um clima social positivo e aprendizagem por via da mobilização dos *gestores-trabalhadores*.
2. Deste modo, está associado a **modelos integrados** como de Nooteboom (2006) que enunciam contornos estruturais, comportamentais e cognitivos, assim como assenta nas **capacidades relacionais** enunciadas por Dyer e Singh (98), enquanto conducentes para uma maior dinâmica do sistema de Parcerias.
3. É consistente com as **várias perspectivas de análise das redes** (relação-parceiro, relação-firma, relação-rede). Note-se que a abordagem relacional incide sobretudo na visão diádica e de rede, enquanto que a orientação ao conhecimento, e o seu desdobramento, igualmente incorpora a vertente do nível interno da relação-firma.
4. Valoriza factores **estruturais, sociais e cognitivos**, em linha com a exigência de um quadro integrado.
5. Segue a lógica do **ciclo de vida das Parcerias**, enunciando dimensões iniciais, de desenvolvimento e de reavaliação.

Graficamente, o modelo GPS traduz-se no seguinte:

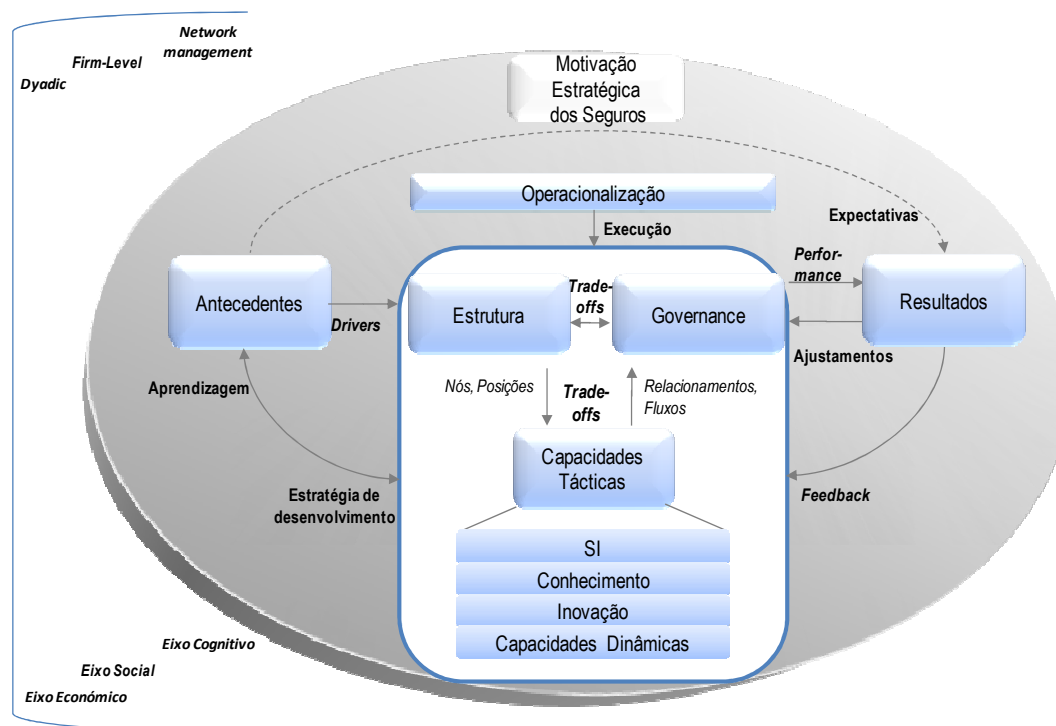


Figura 4.5 – Proposta de modelo de análise GPS - Modelo Integrado de Gestão de Parcerias nos Seguros. (nota: análise do autor).

Descrição dos fluxos entre dimensões

1. **Drivers:** A motivação económica das Parcerias (Antecedentes) é reconhecidamente incontornável no mundo dos negócios. Todavi, um posicionamento favorável à Aprendizagem ou à aquisição de Capital Social podem ser objectivos de primeira grandeza, subjacente ao desenvolvimento colaborativo. Estes objectivos devem ser revistos e ajustados ao longo do ciclo de vida, sendo certo que irão condicionar decisivamente todo o sistema de relacionamento e âmbito das trocas. Os *Drivers* terão um efeito directo no tipo de posicionamento a efectiva na rede (mais periférico ou central) e nos mecanismos de *governance* mais compatíveis com os objectivos inicialmente fixados.
2. **Estratégia de Desenvolvimento:** No seguimento do ponto anterior, a montante do acordo, os Antecedentes influenciam o quadro de referência da Parceria. A consagração de factores críticos e a eventual ausência de valorização de outros, condicionarão a formulação estratégica, desde uma matriz de parceria puramente transaccional até totalmente colaborativa. O grau de maturidade dos processos de gestão em rede será tributário da visão estratégica e do alinhamento entre estratégia e acção.
3. **Expectativas:** Para além de trocas económicas, as Parcerias podem incluir informação, ideias e expectativas. Estes últimos elementos não deverão ser negligenciados, devendo ser incorporados na



avaliação em sede de Resultados. Os níveis de colaboração são influenciados pela visão partilhada e expectativas ao longo do ciclo de vida. As expectativas iniciais podem não ser explicitadas mas estarão sempre presentes no espírito do acordo – daí estarem assinaladas a tracejado. Neste contexto, será útil confrontá-las no momento de reflexão sobre o desempenho das parcerias.

4. **Nós, Posições:** A estrutura irá condicionar os processos de criação de valor na rede. Um posicionamento mais central ou periférico exigirá maior ou menor *governance* social e correspondente coordenação entre *pares*. Uma estrutura mais distribuída, visando uma maior diversidade de Parceiros, pressionará a distância cognitiva óptima, uma vez que maior complementaridade deverá ser harmonizada com um grau de proximidade compaginável com esta estratégia. Ao mesmo tempo, os sistemas tecnológicos de suporte à conexão entre entidades terão de responder a requisitos de ligação fácil e flexível entre plataformas provavelmente heterogéneas.
5. **Relacionamentos, Fluxos:** A densidade dos fluxos, abrangendo trocas económicas ou imateriais, colocará desafios em termos de implementação dos mecanismos de *governance* social mais adequados. Aqui, serão confrontados os conceitos de *força dos laços fracos* e a *força dos laços fortes*. No primeiro cenário, a procura de diversidade irá estar mais alinhada com uma *governance* mais flexível e de menor estabilidade relacional; o segundo será compaginável com uma maior proximidade, reforço do sentimento de confiança e de pertença à comunidade colaborativa que se deseja estabelecer. Assim sendo, objectivos cognitivos influenciam o tipo de *governance* social²²; o capital de relacionamento existente irá delimitar a dinâmica de aprendizagem, numa relação recursiva. Este fluxo sugere uma óptica de relação-firma para a análise dos relacionamentos (diádicos).
6. **Execução (de Operações):** Em termos operacionais, as estruturas, papéis organizacionais e o ímpeto transmitido de melhoria das relações inter-organizacionais, irão influenciar a modelização da estrutura, *governance* e configurar os processos de gestão do acordo – *a estratégia emerge do plano de batalha*. Isto é, a execução com eficácia do acordo permitirá uma dinâmica de melhoria incremental das condições da parceria.

²² Segundo Alm e McKelvey (2000), uma relação mais fraca (laços fracos) irá incentivar mais a inovação a partir de maior diversidade de experiências e variedade de competências; uma maior integração colaborativa (laços fortes) é mais própria quando a continuidade é valorizada, exista uma elevada componente de conhecimento tácito (difícil de transferir sem ser por uma socialização consolidada) ou quando a tecnologia não se altera tão radicalmente.



7. **Performance:** O sistema colaborativo edificado, mais formal ou de base afectiva, mais dinâmico ou privilegiando a estabilidade, mais ambicioso em termos de inovação ou colocando metas incrementais, mais frágil ou mais resiliente, consistirá num conjunto de relações que deverá acima de tudo ser consistente. É essencial em sede de “Resultados” incluir a panóplia de conceitos supracitados. A consistência entre dimensões, ou por outras palavras, a maturidade relacional, irá influenciar de forma decisiva a *performance* da Parceria.
8. **Ajustamentos:** Em função dos resultados, numa matriz que não se esgota na avaliação económica, é necessário o ajustamento da Parceria ao longo do seu ciclo de vida, revisitando *ex-post* os objectivos e expectativas, perfazendo o ciclo Compreensão → Aprendizagem → Reajustamento. Note-se que este fluxo pode adquirir significado numa visão mais ampla de relação-rede.
9. **Feedback Colaboração:** No seguimento do ponto anterior, é imprescindível a obtenção de *feedback* de modo a possibilitar (re)acção em tempo útil, numa matriz de fundo de actuação bilateral ou multilateral, onde o que está em causa é a capacidade de se mobilizar vontades e influenciar comportamentos de agentes económicos, desenvolvendo uma cultura colaborativa de acordo com a maturidade actual e *gaps* existentes. Desta feita, o *feedback* integra-se na óptica relação-firma, adquirindo maior sentido no espaço colaborativo bilateral.
10. **Trade-offs:** Em função dos objectivos estratégicos, a articulação de forma harmoniosa do trinómio Estrutura, Governance, Capacidades Táticas, será *pedra de toque* do desenvolvimento colaborativo. Por exemplo, uma estratégia de procura de conhecimento e de inovação não irá ter sucesso se não se desenvolver um nível de *governance* que mitigue o risco relacional, exigindo-se um balanceamento entre abertura ao exterior e absorção de conhecimento. O balanceamento da força dos laços em função do grau de inovação que se pretende alcançar deve fazer parte da perspectiva colaborativa. Em correspondência, os *trade-offs* entre continuidade e diversidade²³, com efeito directo nos *outputs* de Inovação, devem ser compreendidos e geridos em conformidade.
11. **Motivação estratégica dos Seguros** (dimensão implícita): A idealização e a gestão das Parcerias não é neutral face ao sector e ao jogo competitivo onde os agentes se inserem. Assim sendo, o modelo global deverá ser calibrado tendo em consideração as forças competitivas do sector, natureza da actividade, segmentos e até tendências de médio/longo prazo. Neste contexto deverá existir uma gestão sistematizada de informação de movimentações de concorrentes, Mediadores, Prestadores de Sinistros, pólos de conhecimento e Universidades, inovações de entidades

²³ Ou *trade-off* entre confiança e tempo, num ângulo similar de análise.



internacionais e de outros sectores, etc. A visão explícita destas variáveis deve ser complementada por conhecimento tácito do sector, *saber de experiência feito*.

- **Dimensões de análise: relação com o ciclo de vida das Parcerias**

Pela sua natureza, as redes são configurações vivas, dinâmicas, evoluem no tempo e no espaço, sendo por conseguinte estruturas adaptativas e de geometria variável. As redes de relacionamento evoluem em função das interações e da acção humana no quadro inter-organizacional (Juho, Mainela, Permu, 2010). A evolução temporal dos relacionamentos, isto é, a sucessão de várias etapas, que em conjunto formam o ciclo de vida das parcerias, confere uma visão de progresso sistemático. Assim sendo, o modelo de análise deverá atender as etapas do ciclo de vida das Parcerias:

- (1) As etapas de formação, negociação, comprometimento, podem ser consolidadas na fase de Início, correspondendo à dimensão **Antecedentes**. Nesta fase, emerge a **Estrutura** no momento em que a pré-parceria entra em execução, materializando-se as tipologias formais acordadas.
- (2) O Crescimento da Parceria incluirá a necessidade de aplicação de mecanismos de **Governance (formais e/ou sociais)** que, de forma efectiva, coordenem procedimentos, comportamentos e fortaleçam os laços. Esse fortalecimento poderá ser consolidado nas fases seguintes.
- (3) O Desenvolvimento dependerá de um conjunto de variáveis actantes que ditarão se a parceria irá permanecer transaccional ou evoluir na vertente colaborativa. Os **Sistemas de Informação**, que seguramente fazem parte da Parceria desde o seu início, passam a ser fundamentais para o reforço de colaboração entre pares. Do mesmo modo, **Gestão do Conhecimento** e **Inovação**, a par de **Capacidades Dinâmicas** associadas à aprendizagem e rapidez de actuação, em convergência, reflectem todo um potencial de criação de valor no espaço inter-organizacional, influenciando indirectamente os modelos de funcionamento interno dos actores envolvidos.
- (4) O momento de Avaliação faz apelo à dimensão **Resultados** que aqui se destacou, pese embora a mesma possa ser executada em qualquer das fases anteriores do ciclo de vida. O que se pretendeu salientar é a importância de se obter *feedback*, de forma sistematizada, de acordo com múltiplos factores, facilitando o acompanhamento de toda a riqueza de significados que os relacionamentos em parceria podem incorporar.

Note-se que a **Operacionalização** é uma dimensão que é transversal ao ciclo de vida e que, de facto, deverá ajustar-se no decorrer da evolução da parceria.

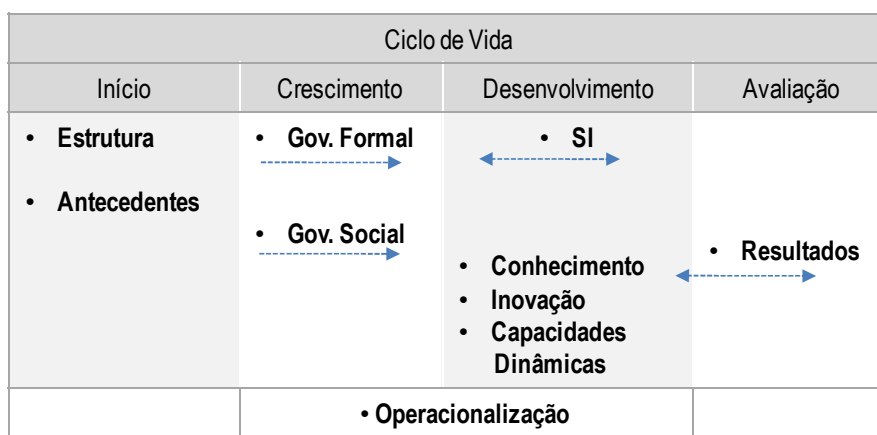
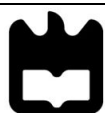


Figura 4.6 – Dimensões: Relação com o Ciclo de vida das Parcerias.

• Operar o modelo: **Perguntas de Partida a endereçar e os aspectos operativos do modelo**

A operação do modelo deverá permitir endereçar as perguntas de partida que se fixaram inicialmente, fazendo a ponte entre o domínio conceptual e a observação factual das dimensões-conceitos através da sua tradução prática. Com base nas abordagens seguidas e nas teorias e conceitos que foram expostos no levantamento do estado da arte, foi possível expor o racional que, atendendo a cada uma das perguntas de partida, modelo as dimensões do modelo de análise proposto.

Pergunta de Partida	Aspecto do Modelo	Racional
<ul style="list-style-type: none">• #1 Qual a actual caracterização dos sistemas de valor nos Seguros?	A dimensão “Estrutura” pretende captar a caracterização em termos de tipo de vínculo, composição e grau de centralidade.	Do ponto de vista <u>estruturalista</u> (TCE) a estrutura condiciona os padrões de interacção na rede. Do ponto de vista <u>relacional</u> o nível de centralidade condiciona o acesso a conhecimento complementar e em termos da <u>teoria das redes</u> tem significado ao nível do <i>status</i> social das empresas. Assim, os impactos da estrutura podem ser observados no tipo de governance e no potencial de colaboração.
<ul style="list-style-type: none">• #2 Como são geridos os sistemas de valor dos Seguros no actual quadro de relacionamentos?	Para além da estrutura, o modelo abrange a questão da coordenação (governance) e processos de criadores de valor à luz da aprendizagem e	A abordagem <u>relacional</u> sugere o acesso a competências e recursos externos, em termos de Antecedentes, numa óptica não exclusivamente económica na selecção de parceiros potenciais. O aprofundamento dos relacionamentos é chave para diminuir o <u>risco</u>



Pergunta de Partida	Aspecto do Modelo	Racional
	<p>inovação. Engloba ainda as capacidades mais de cariz interno de operacionalização e avaliação de resultados, num quadro integrado.</p> <p>O actual nível de colaboração é apreendido através de uma escala de maturidade das várias práticas de gestão.</p>	<p><u>relacional</u> e manter as <i>relational rents</i>. Assim a governance plural (formal e informal/social) é algo crítico a atender. As capacidades relacionais são complementadas pela criação de valor assente em factores intangíveis, <u>orientada à aprendizagem</u>. A exigência de conhecimento, informação e acção colectiva fazem ascender a gestão do conhecimento, a inovação, <u>capacidades dinâmicas</u> e sistemas de informação. O acesso a fontes externas de conhecimento e papel da <u>absorção de conhecimento</u> são explorados. As capacidades internas de execução das parcerias (operacionalização) significam um investimento nas parcerias e a avaliação sistemática dos resultados é igualmente incorporada no modelo, numa óptica <i>ex-post</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none">• #3 Quais são os factores mais decisivos para a obtenção do grau de colaboração existente no Sistema de Valor dos Seguros?	<p>Todas as dimensões do modelo foram operacionalizadas em perguntas do questionário quantitativo.</p>	<p>Através da lógica (Dimensões→ Categorias→ Perguntas) foram construídas variáveis ordinais. O cálculo de <i>índices</i> associados a cada uma das dimensões e/ou categorias permitiu a análise indutiva, fixando como variável dependente o nível de colaboração.</p>
<ul style="list-style-type: none">○ #4 Como erigir uma estratégia de desenvolvimento integrado dos Sistemas de Valor dos Seguros?	<p>A apreensão do actual nível de maturidade e as questões sobre a projecção do sistema de valor num horizonte a médio prazo, permite a visualização das oportunidades de melhoria ancoradas no modelo de</p>	<p>Um modelo mental abrangente e a incorporação das motivações estratégicas dos seguros resultam no reconhecimento dos <i>gaps</i> actuais e nas oportunidades de melhoria, conducentes a um sistema de relacionamentos de maior dinâmica e gerador de valor.</p> <p>A abordagem relacional e orientada ao conhecimento serão as bases para se construir, no contexto segurador, uma lógica de maior</p>



Pergunta de Partida	Aspecto do Modelo	<i>Racional</i>
	análise holístico.	exposição externa e a edificação de uma rede de relacionamentos, seguindo uma orientação do lado da procura <i>outside-in</i> .

Tabela 4.3 - Perguntas de partida e *racional* do modelo de análise.

4.4.0 Apresentação das dimensões, categorias e sub-categorias

De seguida, são apresentadas cada uma das dimensões do Modelo GPS – Gestão de Parcerias nos Seguros, bem como o seu desdobramento para efeitos de análise. As dimensões fixadas resultam da integração de múltiplos contributos, os quais serão mencionadas no seu essencial. Visando caracterizar os contornos estruturantes do modelo proposto, iremos expor a operacionalização das dimensões complexas em estudo. Veremos que as dimensões foram subdivididas em categorias e sub-categorias de análise - que posteriormente darão lugar a indicadores e perguntas de recolha de dados na fase de verificação empírica.

4.4.1 Dimensão #1 “Estrutura”

A estrutura condiciona os padrões possíveis de interacção em rede, tendo efeito directo no nível de colaboração. Relativamente à composição das Parcerias, importa caracterizar a panóplia de agentes económicos que interagem no sector segurador, assim como a forma contratual que preside aos relacionamentos. Os aspectos da densidade, intensidade (frequência) e centralidade são pontos a atender, sendo certo que procuramos verificar se ao nível das diversas actividades de valor dos seguros existem padrões específicos ou se, inversamente, o sistema de valor segue alguma caracterização homogénea. A figura seguinte apresenta o detalhe desta dimensão:

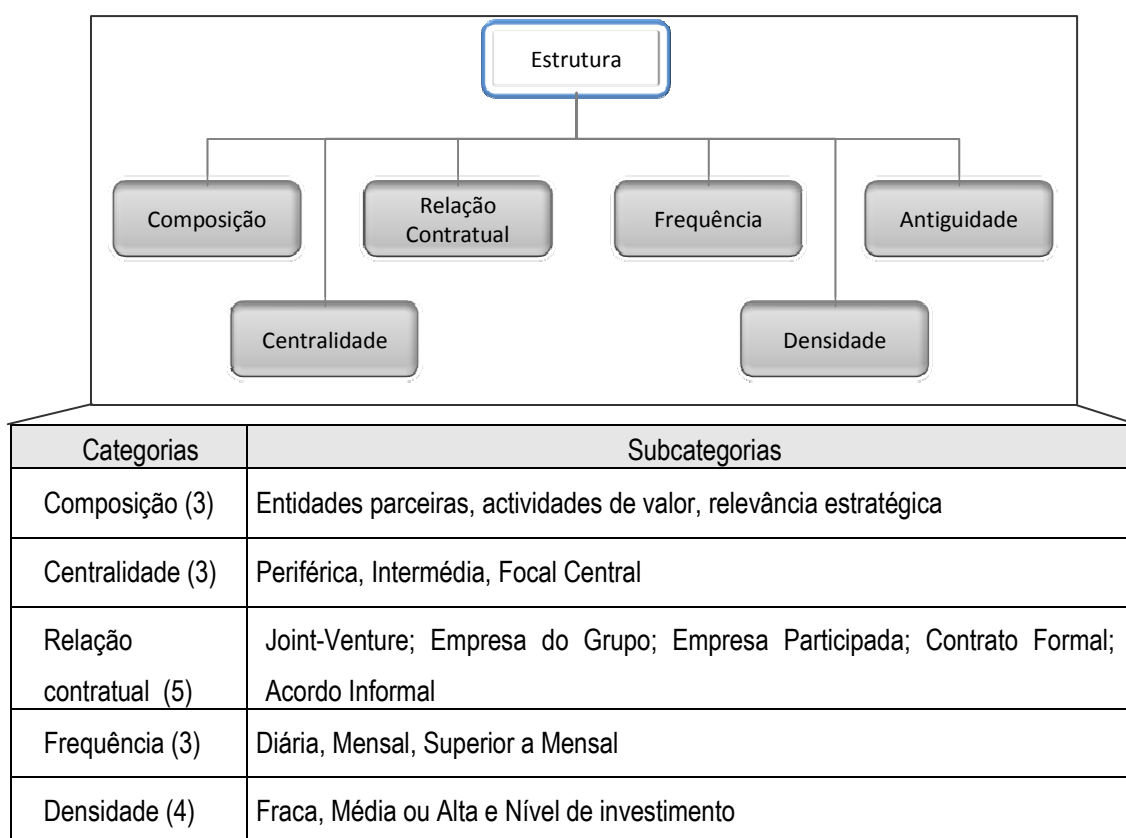


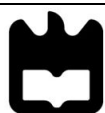
Figura 4.7 - Dimensão “Estrutura” - elementos de análise.

- **Formalização, frequência, centralidade e densidade**

As definições que incluímos no nosso modelo foram influenciadas por Williams (2005) e Gulati (1999). Efectivamente, Williams (2005) relacionando aspectos estruturais com outros processos da parceria, explicita algumas variáveis estruturais que marcam o funcionamento da mesma:

- Formalização: nível de contratualização explícita e de burocracia;
- Densidade: volume de relacionamentos entre os actores da rede. Quanto mais forem os inter-relacionamentos maior será a densidade da rede;
- Intensidade: coesão que poderá ser forte ou fraca em função da frequência dos relacionamentos e dos compromissos envolvidos nessas relações;
- Centralidade: existência de um agente central que assuma uma posição estratégica dentro da rede de relacionamentos, servindo de intermediário entre todos os participantes na rede;
- Estabilidade²⁴: repetição das parcerias envolvendo os mesmos agentes económicos.

²⁴ A estabilidade (antiguidade) é um tópico que foi retirado após a fase de pré-validação do questionário.



Já Gulati (1999) identifica como variáveis estruturais principais as seguintes:

- Força - tipo de acordo formal que preside à relação;
- Histórico – experiência de cada um dos parceiros - e sua Diversidade;
- Centralidade;
- Frequência de contactos;
- Força dos Laços;
- Proximidade.

Note-se que alguns dos pontos que este último autor estabelece são endereçados na proposta de tese noutras dimensões, nomeadamente a questão da força dos laços - detalhada na dimensão *governance* - e a *proximidade* que ficará associada nesta secção à noção de centralidade.

4.4.2 Dimensão #2 “Antecedentes”

Lambert e Knemeyer (2004) com base em casos práticos e experiências próprias constatarem os inúmeros falhanços, expectativas goradas e diminuto valor acrescentado de parcerias inter-organizacionais. Como razão explicativa para estes insucessos apontam a importância da sistematização da fase inicial, ou “antecedentes”. Com efeito, os autores referem que no processo de institucionalização de uma parceria importa a assunção de custos, partilha de risco, antecipação do esforço de coordenação e do necessário investimento em processos de comunicação. Sugerem que apenas com um modelo sólido de criação de parcerias será possível analisar *ex-ante* se os benefícios potenciais justificam efectivamente os custos associados. Os antecedentes de uma parceria podem incluir factores de diversa natureza. Gulati (2001) inclui na sua teorização a explicitação de um conjunto de factores que fundamentam o interesse e que determinam as condições de formação das alianças surgindo os “antecedentes” como um dos aspectos principais. Incluiu-se nesta dimensão o estudo do alinhamento estratégico entre parceiros, o que engloba aspectos de *fit* organizacional²⁵, *mind-set* de colaboração (Doz, Hamel, 98), bem como a clarificação de expectativas, visando verificar a convergência de interesses dos potenciais parceiros. A nossa proposta sugere um processo de explicitação de objectivos, a valorização de um imprescindível alinhamento de expectativas – a realizar tanto no início da criação da parceria como na fase do seu reajustamento. A dinâmica da pré-parceria é o terceiro aspecto incorporado, consistindo na análise integrada da viabilidade da parceria, nas suas múltiplas linhas de verificação. A figura seguinte representa a estruturação fixada:

²⁵ Compatibilização de princípios de gestão e formas de coordenação interna.

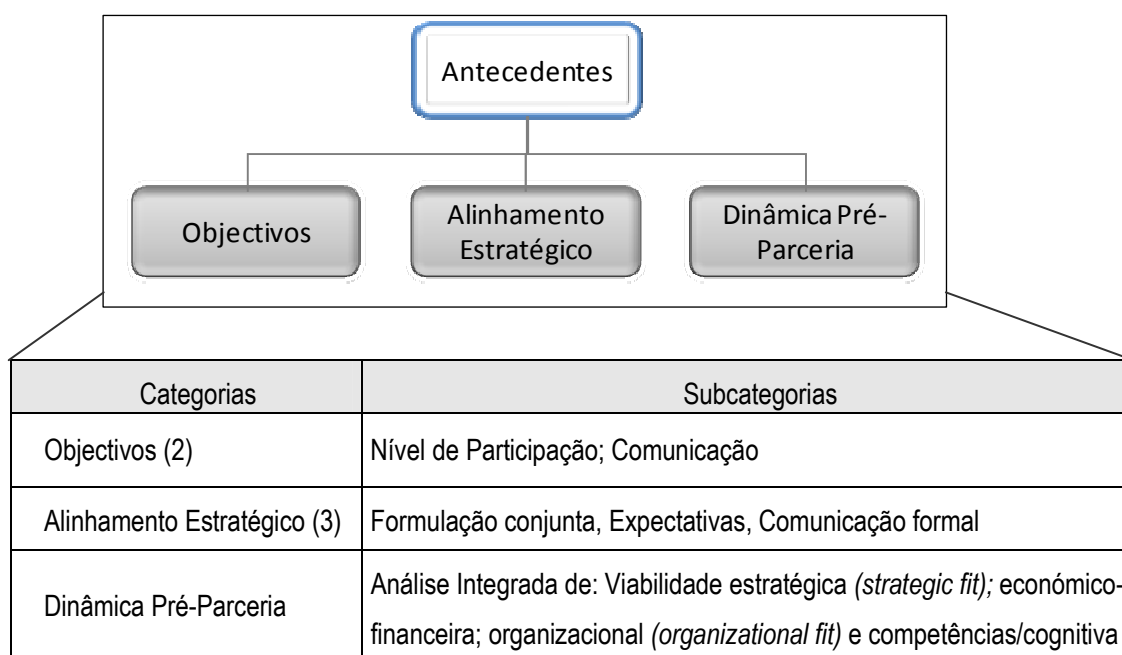
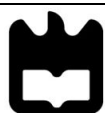


Figura 4.8 - Dimensão "Antecedentes" – elementos de análise.

- **Objectivos**

Relembramos que Lambert e Knemeyer (2004) desenvolvem o processo de "antecedentes" no sentido de, num quadro estruturado, serem clarificadas expectativas e alinhados objectivos. Num processo interactivo que deve contar com a colaboração activa de ambos os parceiros, a primeira avaliação consiste na clarificação dos objectivos; a segunda etapa consiste na ponderação do *fit* entre parceiros, compreendendo cultura organizacional, filosofia de gestão, sentido de mutualismo e simetria. A conjugação destes factores permite projectar o tipo de parceria potencial - ou verificação que a mesma será contraproducente perante as condições levantadas oportunamente.

- **Alinhamento estratégico**

Em termos de objectivos estratégicos, demos corpo às preocupações de Ford, Håkansson, Snehota e Gadde (2002) relativas ao envolvimento dos parceiros na discussão dos objectivos iniciais: é possível um posicionamento mais activo ou mais reactivo - na denominação dos autores "confrontar e desafiar ou conformar". Segundo McIvor e McHugh (2000), um dos pré-requisitos essenciais consiste na identificação, por parte de cada um dos parceiros potenciais, das competências, comportamentos e atitudes que serão críticos à operacionalização da parceria, realçando o papel das componentes de índole cultural/comportamental. Verifica-se assim que a viabilidade económico-financeira não esvazia o conteúdo da dinâmica da pré-parceria. Com efeito, as questões culturais e organizacionais, correspondendo a abordagens mais sociais e cognitivas/aprendizagem ocupam um papel central, constituindo pré-requisitos que devem ser atendidos na selecção e avaliação de parceiros. Verifica-se



porém, que a inclusão de aspectos relacionais e cognitivos nesta fase é por vezes negligenciada o que pode ditar, à partida, o insucesso a prazo da relação de parceria. Decorrente deste último ponto, o que se está indirectamente a conceder é que se torna imperioso antecipar o profundo impacto interno associado ao modelo colaborativo em perspectiva. É imprescindível avaliar as mudanças estruturais necessárias à concretização de todo o potencial associado aos relacionamentos inter-organizacionais²⁶.

- **Dinâmica *Pré-Parceria***

Gulati (1999) observa que algumas empresas têm em vigor procedimentos normalizados aplicáveis ao momento de criação de parcerias. Estes abrangem a clarificação da autoridade na tomada de decisão, especificação das componentes legais a colocar em vigor, assim como *check-lists* de questões *ex ante* que devem ser considerados no processo de criação. Assim sendo, a dinâmica pré-parceria englobará a avaliação da viabilidade numa óptica alargada: estratégica, económico-financeira, organizacional, cognitiva e de competências.

4.4.3 Dimensão #3 “Governance”

A dimensão de *governance* é essencial à compreensão do funcionamento do espaço *inter*. Nas redes, todo o sistema de direitos e deveres não pode ser totalmente especificado *ex-ante*. Assim, devido à sua natureza aberta, é comum afirmar que as parcerias correspondem a contratos incompletos. A realização de acções em articulação com outros agentes económicos, interdependentes, coloca uma série de incertezas e riscos, algo que nas estruturas verticalizadas se encontra superado à partida. Na presença de contratos incompletos e complexos, são necessários mecanismos adicionais com o propósito de antecipar/influenciar o comportamento das entidades envolvidas, sendo certo que a colaboração pretendida exigirá sempre uma óptica de ajustamento contínuo face às circunstâncias em mudança permanente. Ao *governance* formal (tipo de relação contratual formal), mecanismos de coordenação institucional, etc.) deve acrescentar-se a dimensão de *governance* social. A coesão social entre parceiros influencia de forma não negligenciável as decisões, oportunidades e hipóteses de evolução. Ou seja, à substância do acordo de parceria deve-se somar o impacto da relação - à matéria deve acrescentar-se o espírito. Em geral, segundo Gulati (2001), a previsibilidade de um relacionamento inter-organizacional resulta de dois mecanismos: o contrato formal e a confiança. Dito de outro modo, será necessário saber influenciar o sistema de relacionamentos entre parceiros, superando os aspectos formais/contratuais, contemplado duplamente aspectos tangíveis e intangíveis. Neste contexto, o modelo proposto compreende categorias que endereçam (1) mecanismos formais, relativos ao nível de formalização e de burocracia existente, bem com (2) mecanismos sociais, sendo estes decompostos em várias

²⁶ Âmbito da dimensão “capacidades dinâmicas” – ver mais à frente neste capítulo.



propriedades relacionadas com atitudes de forte socialização. Persistem nesta óptica os ensinamentos de Koka e Prescott (2002) nomeadamente sobre o papel singular do capital social. Incorporámos ainda na nossa matriz elementos de avaliação da coesão entre agentes económicos, designadamente o sentido de identidade, partilha de objectivos e natureza dos laços. É neste quadro de *governance* que é fixada uma matriz plural interpretativa desta dimensão.

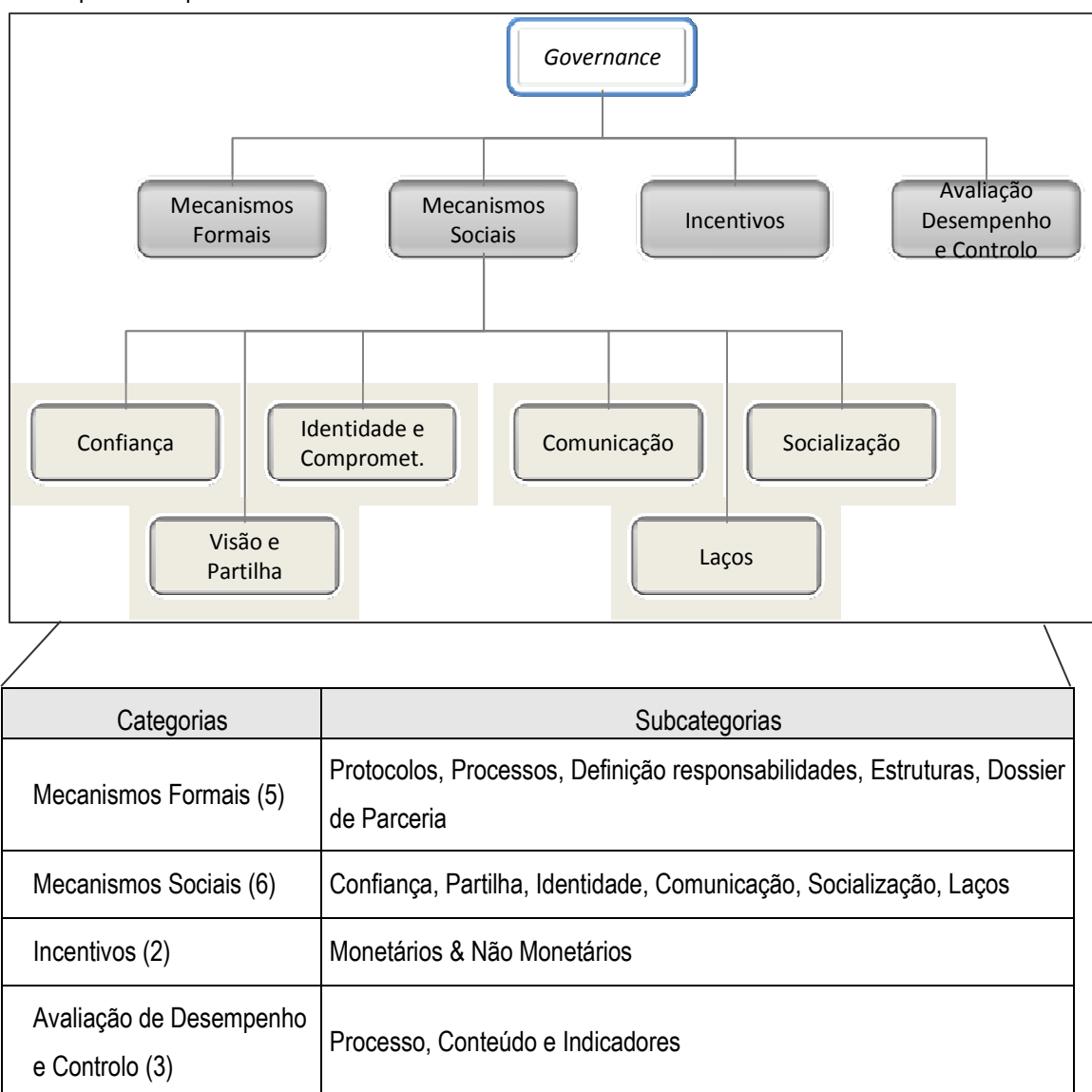


Figura 4.9 - Dimensão "Governance" - elementos de análise.

- **Mecanismos formais e sociais**

Doz e Hamel (98) dão destaque às condições promotoras de cooperação efectiva entre parceiros defendendo que "the partners generally lack mutual familiarity, understanding and trust, and the absence of these can easily lead to an adversarial relationship". Os mesmos autores identificam várias áreas de *gap* (isto é diferenças que podem verificar-se como inconciliáveis): contexto e significados de gestão, *gap*



organizacional (estilos e processos de decisão incompatíveis), *mind-set* e cultura propícia à colaboração. Diferentes expectativas, pouca transparência na partilha de objectivos e prioridades diferentes são exemplos de obstáculos significativos à cooperação. Ora, para se vencerem estes desafios são necessários processos de *governance* que activamente promovam aproximações nos domínios individual, grupal e institucional. Doz e Hamel (98) apontam por exemplo a comunicação activa, a transparência na formalização das expectativas iniciais e a confiança entre pares, como chaves para o sucesso das parcerias inter-organizacionais. Gulati (2001) consolida os mecanismos de *governance* em torno de um objectivo: o aumento de previsibilidade do comportamento do parceiro, tendo como pano de fundo um cenário onde dependências, atitudes oportunísticas e assimetrias de informação podem estar presentes de forma não negligenciável. A incerteza pode ser ultrapassada através de elementos formais (ex: contratos) ou sociais (ex: confiança), passando também por incentivos que reforcem comportamentos cooperativos. Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005) apresentam as perspectivas relacional e contratual, sendo que argumentam que as mesmas são complementares. A este nível ascende a denominada *governance* plural: aliança entre normas de cooperação social e aspectos formais/contratuais. Perante cenários externos de incerteza (tecnologia, mercados) a adequação *à priori* dos esquemas de *governance* será sempre inconsequente. É requisito um ajustamento *à posteriori* dos mecanismos de coordenação, evoluindo de forma a se solucionar questões que possam emergir no decorrer do funcionamento do acordo.

- **Mecanismos sociais**

O foco na *governance* social faz emergir a confiança como um elemento singular sendo que a sua ausência conduz ao risco de oportunismo que poderá condicionar o desenvolvimento da Parceria. A confiança mútua emerge e reforça-se à medida que os agentes conduzem transacções de negócio que veiculam uma imagem de reputação, fiabilidade e equidade na actuação no mercado. É neste quadro que o capital social ascende ao plano estratégico (Koka e Prescott, 2002), condicionando o conteúdo e o processo relacional – de puramente transaccional até totalmente colaborativo. Segundo Hakansson, Snehota, Ford e Gadde (2002) quanto à complexidade das interacções fazem notar que “o resultado da acção de uma determinada empresa só raramente corresponde ao propósito original, dependendo das vontades e percepções das várias empresas envolvidas”.

- **(Meta-)Dimensão “ Novas capacidades tácticas” de criação de valor**

A análise de uma parceria deve fazer constar um entendimento conceptual sobre a lógica de criação de valor. Em linha com a exposição das premissas explicitadas nos capítulos iniciais, foram inscritos na matriz de análise quatro factores catalisadores de criação de valor nas parcerias, correspondendo a um



posicionamento tático de actuação. Todavia, para que estes factores próximos do “pensamento estratégico” possam afirmar-se, é requisito central um sistema de resposta rápida que acrescente valor por via da diferenciação competitiva. Argumentamos que as valências manifestadas no plano tático fazem parte da lógica de criação de valor no espaço inter-organizacionais são as seguintes:

- I. Gestão do conhecimento;
- II. Gestão de informação;
- III. Gestão da inovação e
- IV. Capacidades dinâmicas (sentido operacional)

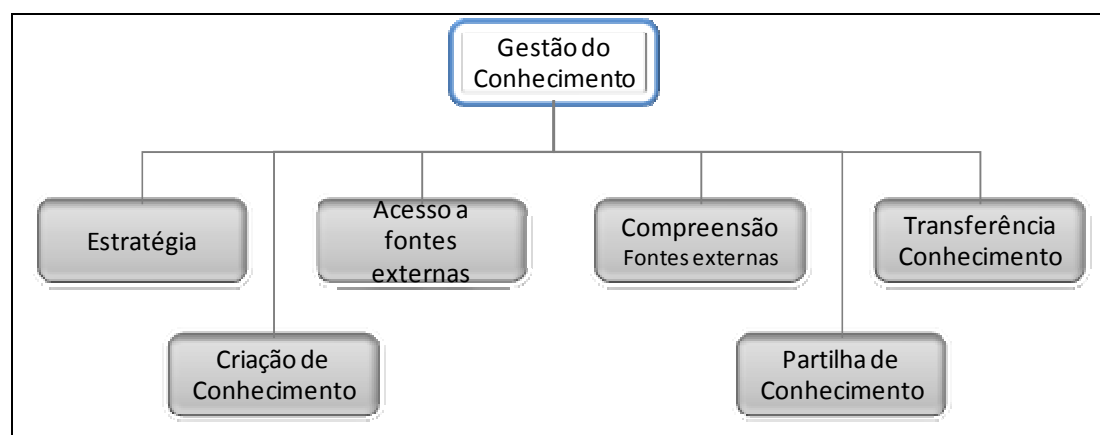
4.4.4 Dimensão #4 “Gestão de conhecimento nas parcerias inter-organizacionais”

A concretização de redes inter-organizacionais, assente em informação e fluxos de comunicação, potencia o papel estratégico do conhecimento. Uma grande parte do conhecimento acumulado na empresa provém do conhecimento tácito, designadamente da experiência intrínseca dos trabalhadores do conhecimento (*k-workers*). A segunda componente do conhecimento é a sua vertente explícita, codificável e mais rapidamente externalizável para a órbita organizacional. Um dos objectivos consiste na transferência de conhecimento individual para a esfera organizacional. No cenário em análise, essa transferência envolve o nível individual, organizacional e inter-organizacional, aumentando os desafios da socialização (transferência de conhecimento tácito em tácito) e da externalização (transferência do conhecimento tácito em explícito), assim como dos processos de combinação (explícito em explícito) e da internalização (explícito em tácito), completando-se o ciclo da espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 95). O modelo proposto para a dimensão de gestão de conhecimento segue a lógica da espiral de conhecimento, pese embora confira um maior destaque aos processos de absorção de conhecimento num cenário colaborativo onde o acesso, compreensão e utilização de fontes externas são traços distintivos de uma aprendizagem inter-organizacional - *em rede*. Assim sendo, é avançado um sistema de gestão de conhecimento que tem como fundamentos uma componente cognitiva e uma componente social - incontornável para o desenvolvimento dos sistemas de valor. O capital conhecimento tem como complemento imprescindível o capital relacionamento que em rede é ainda mais enfatizado.

Perante o contexto em análise, a valorização do conhecimento exterior consta na categoria “Estratégia”; a assimilação do conhecimento consta das categorias “Acesso a fontes externas”, “Compreensão de fontes externas”. A operacionalização do conhecimento resultada dos processos de “Criação de Conhecimento”, “Partilha de conhecimento” e “Transferência de conhecimento”. Numa outra óptica, são incorporados atributos internos de relação-firma (ex: rotinas e processos de conhecimento) de forma conjugada com factores de relação-rede (ex: diversidade de informação e centralidade de posicionamento na rede),



própria do conceito “*absorptive capacity*”. A capacidade absorptiva encontra-se subdividida em várias categorias uma vez que é um conceito extremamente rico e abrangente. Em síntese, atendendo ao cenário em apreço, concedemos destaque às variáveis relacionadas com as fontes externas e respectiva transferência, conjugadas com os processos já mais tradicionais de espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), que fazem apelo a diversas disciplinas organizacionais (ex: liderança, *coaching*, etc).



Categorias	Subcategorias
Estratégia	n.a.
Acesso a fontes externas (3)	Valorização do conhecimento + Frequência de interacção + Acesso a Recursos Não Económicos
Adequação e utilização de fontes externas [compreensão] (3)	Antiguidade + Compatibilidade (distância cognitiva) + Alinhamento expectativas
Criação de Conhecimento (4)	Ambiente favorável/Trust + Laços + Complementaridade + Comunidades
Transferência de Conhecimento (3)	Valorização do conhecimento externo + Preservação do conhecimento + Flexibilidade na internalização
Partilha de Conhecimento (3)	Ambiente favorável e sentimento de pertença + Confiança + Coordenação formal

Figura 4.10 - Dimensão “Gestão do conhecimento” - elementos de análise.



- **Estratégia**

É aspecto fundador da lógica da superioridade das redes a noção da interdependência em oposição ao mito da auto-suficiência. Daqui resulta que o contexto operativo seja de elevada interacção entre entidades, reforçando o valor da dimensão de gestão enquanto referencial estratégico. A projecção dinâmica da rede potencia uma maior variedade de estímulos e uma elevada complexidade de interacções, em cenários formais e informais de relacionamento de elevada permeabilidade face ao exterior. Mas as organizações não são totalmente sistemas abertos mas sim auto-poéticos (Magalhães, 2006, citando Varela e Maturana). A motivação para a cooperação e para a partilha dependerá da lógica dominante, isto é do contexto cultural prevalecente, dos mundos mentais de cada um dos parceiros.

Por conseguinte, a acção colectiva e os processos de aprendizagem subjacentes só ocorrem, com eficácia, quando ancorados em esquemas cognitivos partilhados e tendo por base uma plataforma motivacional suficientemente forte. Isto significa que a gestão de conhecimento deve ser precedida por uma dinâmica social que crie laços entre entidades (interdependentes), provavelmente com lógicas culturais diferenciadas. Em síntese, a metáfora da rede implica um desafio social e cognitivo rumo a uma sintonia psicológica entre agentes económicos. Preferencialmente este contexto deve estar ancorado numa estratégia assumida de aprendizagem na parceria, o que será decisivo para superar eventuais forças de bloqueio. Implicitamente, a gestão de conhecimento (mais) aberta ao exterior obriga em paralelo a um conjunto de pré-requisitos internos.

- **Criação e transferência de conhecimento**

Neste quadro, Otto e Richardson (2004) defendem a necessidade de se conceber um modelo de aprendizagem próprio que atenda às especificadas das redes. Basicamente referem que a aprendizagem inter-organizacional provém (1) da criação de novo conhecimento através das interacções entre parceiros, ou (2) da transferência de conhecimento de um parceiro para outro. No modelo proposto é propósito caracterizar a maturidade destes dois processos de gestão de conhecimento no espaço *inter*.

- **Partilha e factores sociais**

A perspectiva de colaboração é o pano de fundo sobre o qual toda a acção se desenrola, condicionando a *performance* dos actores. Na partilha pode estar em causa conhecimento tácito ou explícito. Para a partilha de conhecimento tácito adquire especial valor a criação de laços sociais entre os elementos envolvidos assim como a existência de confiança resiliente; o conhecimento explícito poderá ser partilhado de forma mais escalável, uma vez que existe num formato codificável, através de métodos de comunicação formal e onde os SI podem ser utilizados de forma estruturada. As condições para um nível de colaboração suficientemente forte para fomentar a aprendizagem são 1) a transparência



organizacional, que por sua vez tem na sua génese a dinâmica pré-parceria, nomeadamente da partilha inicial dos objectivos da parceria e 2) confiança entre pares. A confiança pode ser pessoal ou institucional e está em linha com a noção que a gestão do conhecimento é em última análise um processo social (Nonaka e Takeuchi, 1995, Magalhães, 2006). O processo de socialização implica um contexto de alinhamento psicológico, um clima de confiança e de conforto emocional – em sintonia com o conceito *Originating Ba* (Nonaka e Kono, 1998), pressupondo uma capacidade de diálogo inter-organizacional e o reconhecimento de referências comuns.

- **Acesso e compreensão de fontes externas**

Face ao exposto, relativamente à permeabilidade da envolvente, podem ser visualizados três processos relativos à gestão do conhecimento: (1) um de proactividade na exposição, interacção e assimilação de fontes externas de conhecimento (o que reforça a importância de incluir a avaliação do conhecimento como um dos critérios a atender na selecção dos parceiros-elegíveis); (2) outro mais virado para a partilha interna do conhecimento, criado com base em recursos e competências externas, promovendo-o e capitalizando-o nas rotinas organizacionais próprias; (3) por último, uma zona de fronteira que consiste na mediação entre o conhecimento externo e as capacidades internas necessárias à sua assimilação. A mediação varia em função da capacidade de compreensão do conhecimento externo e projecção da sua aplicabilidade no interior na empresa. Justifica-se assim o valor do capital intelectual e a sua evolução contínua, preconizando-se um investimento consistente visando a optimização da distância cognitiva da empresa com o exterior, aumentando-se por esta via o potencial de transferência de novidades para o contexto cultural da empresa focal.

- **Transferência de conhecimento & *Absorptive Capacity***

As componentes que mencionámos colocam em destaque a noção de *Absorptive capacity* (Zaheer e Bell, 2005). Esta capacidade tenta estruturar a valorização, assimilação e operacionalização de conhecimento em rotinas internas visando o ajustamento dinâmico das ofertas de valor. Num cenário de abertura ao exterior, a aprendizagem terá um papel decisivo de modo a transformar fluxos (de conhecimento) em valor. Face a um quadro de elevada heterogeneidade organizacional não é suficiente “saber o que o outro sabe”. Tendo por objectivo estratégico a aprendizagem, é igualmente necessário dominar “como o outro sabe” e saber aplicar essa inteligência no contexto organizacional próprio. Em termos gerais, relembramos que a vantagem competitiva está no uso e não na posse. Seguindo o arco de competências (Carvalho, 2009) a sua posse não equivale à internalização das mesmas; apenas a adaptação das boas práticas ao contexto interno e sua aplicação perante desafios concretos significará a boa utilização, sempre contextual, de competências. Deste modo, fica patente que a natureza do desafio abrange a capacidade de transformação do conhecimento, num quadro em que se requer uma rápida



operacionalização, sinónimo de efectiva absorção do conhecimento. Sendo a aprendizagem (potenciada em rede) um objectivo incontornável da parcerias, mais tarde ou mais cedo será exigido compreensão mútua, trabalho em equipa e criação/partilha de conhecimento. Esta sintonização entre parceiros faz apelo a dois factores: (1) Redução da distância cognitiva (sem ultrapassar o seu ponto óptimo); (2) Aumento da confiança inter-pares, visando reforçar os laços indispensáveis a uma relação próxima e a trocas colaborativas com sentido construtivo.

- **Compreensão das fontes externas e a distância cognitiva**

A noção da compatibilidade entre agentes económicos é justificada por Nooteboom (2004) quando o mesmo introduz o conceito de distância cognitiva. Com efeito, a incerteza competitiva que está na origem da emergência das redes de parceria faz com que não seja possível *à priori* a optimização da estrutura nem da forma ideal de *governance*. O ajustamento *à posteriori* é uma exigência que dependerá da capacidade de coordenação ancorada em valores partilhados e existência de confiança mútua. Para tal, a distância cognitiva (excessiva) deverá ser mitigada, permitindo a criação de um contexto social “Ba” (Nonaka e Kono, 1998), orientado às relações humanas geradoras de confiança psicológica, rumo a uma ansiedade positiva (Schein, 1993). A compreensão de fontes externas implica o entendimento da distância cognitiva do *par*.

4.4.5 Dimensão #5 “Gestão de Informação”

A comunicação é um factor estruturante nas organizações modernas. As tecnologias da informação e comunicação são um novo instrumento estruturante que efectiva a capacidade de comunicação e coordenação das organizações (Kim e Mahoney, 2006). Os pontos óptimos de comunicação condicionam a coordenação e, subsequentemente, o tipo de configurações organizacionais eficazes que irão prevalecer (Malone, 1997). As tecnologias de informação podem facilitar o processo de externalização em muitas empresas, uma vez que estas têm agora a capacidade de gerir a informação codificada e difundir-la, atravessando os limites do espaço e do tempo. Os novos desenvolvimentos indicam que a gestão dos Sistemas de Informação (SI) deve compreender quer uma lógica interna de aumento de produtividade, quer uma lógica de investimentos estratégicos em sistemas “bilaterais” de suporte ao relacionamento (“relationship-specific”). Tendo como base os SI, é possível implementar relações entre empresas, instituições e pessoas, visando a tomada de decisão conjunta, aumentando o nível da eficiência colaborativa. A proposta de dimensão de Gestão de Sistemas de Informação é representada da seguinte forma:

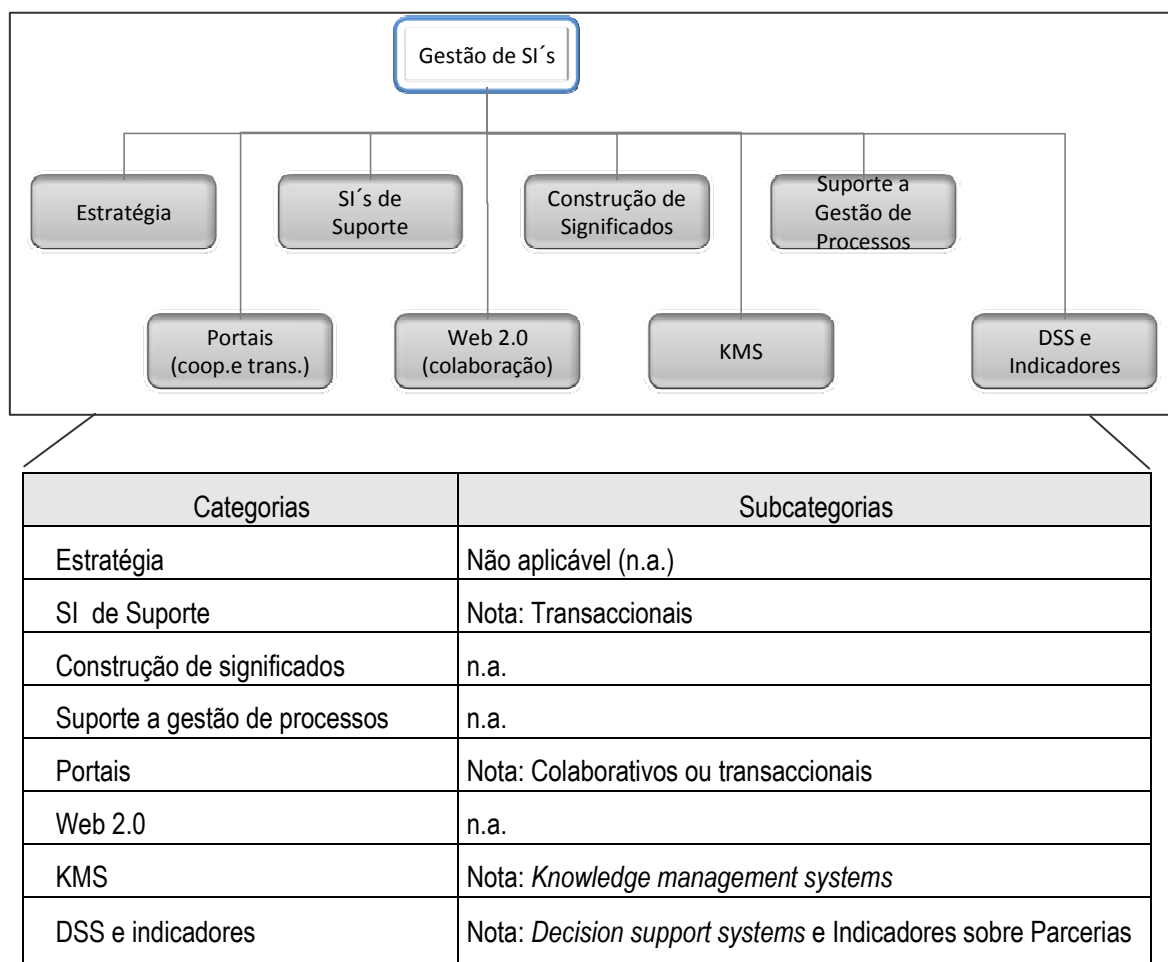


Figura 4.11 - Dimensão “Sistemas de informação” – elementos de análise.

- **Estratégia**

A gestão de informação é neste contexto analisada em vertentes distintas. Interessa sistematizar de que forma os sistemas de informação (SI) podem ser usadas para implementar a estratégia competitiva associada à colaboração em rede.

- **SI suporte a processos (*Workflow*)**

É pretendido analisar também o papel dos SI no suporte operacional à condução de processos e actividades de negócio em rede. Nesta perspectiva, são enfatizados aspectos mais operacionais, de organização estruturada de informação, contemplando o espaço interno assim como algum envolvimento de entidades externas, de acordo com a sequência de actividades, na estruturação dos *Workflows*.

- **Construção de significados colaborativos**



Conforme Mendonça, Varajão e Oliveira (2010), “Considerando que a cooperação, em particular os relacionamentos cooperativos baseados em informação, envolve a troca de um grande volume de informação entre as organizações cooperantes, e considerando também as vantagens que as TI [tecnologias de informação] representam para o desenvolvimento de estratégias competitivas, podemos afirmar que é fundamental o desenvolvimento de TI/SI que promovam o desenvolvimento de relacionamento cooperativos.” Ou seja, neste ponto é valorizado a formação e a facilitação de atitudes cooperativas entre comunidades de utilizadores.

- **Portais**

Ainda ao nível operacional, foi pretendido efectuar o levantamento dos suportes aplicativos de âmbito transaccional associados às redes (ex: Portais, sites) e respectiva eficácia.

- **Web 2.0**

É de notar a evolução conceptual dos SI no contexto de ambientes informacionais colaborativos onde se supera a visão estruturalista dos mesmos (em torno da estrita definição funcional da informação (Malhorta, 2000), rumo a espaços semi-estruturados onde para além de se assegurar os dados estruturados, são promovidas comunidades de prática e outras formas de comunicação, conferindo uma maior interacção entre pares. Pretende-se neste ponto catalogar funcionalidades colaborativas disponibilizadas à comunidade típicas do advento da Web 2.0: Fóruns de discussão, Wikis de partilha, Ferramentas de *chat*, agenda partilhada, Comunidades de Prática, etc. (Macafee, 2006)

- **KMS, DSS e Indicadores**

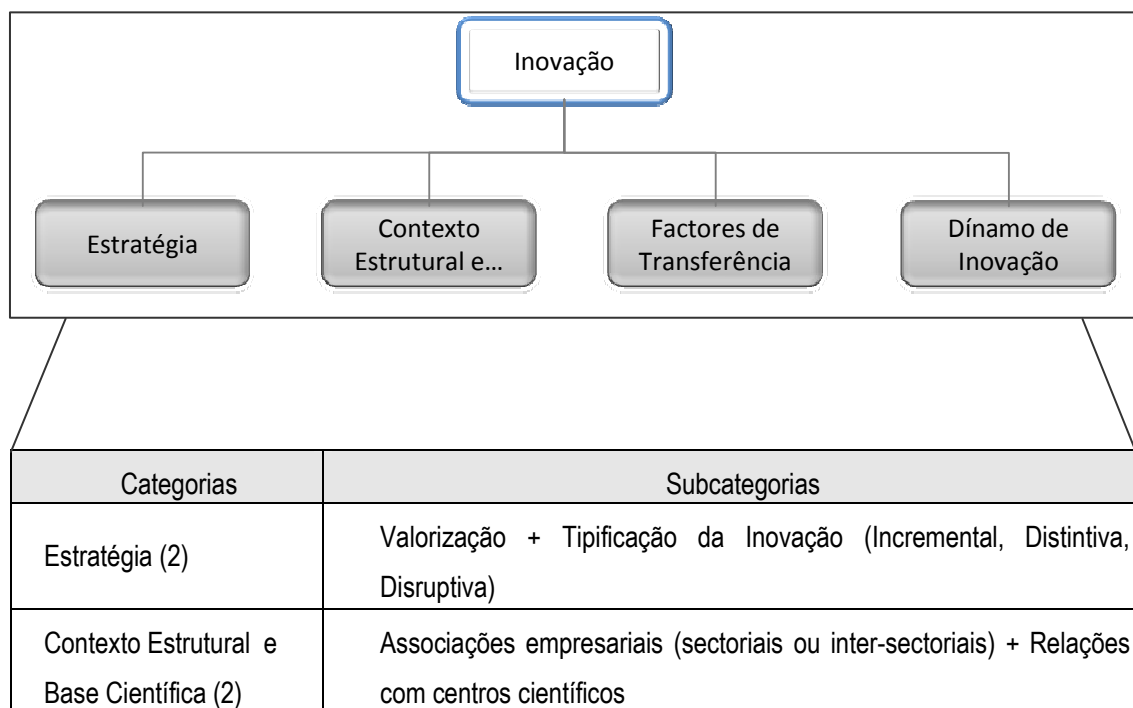
Os sistemas de gestão do conhecimento (KMS – knowledge management systems) são úteis no tratamento de informação explícita bem como na facilitação da comunicação de conhecimento tácito. Por último, importa inquirir sobre sistemas de suporte à decisão (DSS – decisions support systems) e indicadores executivos (nível estratégico) de suporte a todo o processo (ex: indicadores de rentabilidade da parceria; satisfação do parceiro; monitorização de qualidade de serviço)

4.4.6 Dimensão #6 “Gestão de Inovação”

O modelo de inovação em rede proposto faz prevalecer os vectores estruturantes do paradigma “DUI” (Doing, Using and Interacting) e respectivas implicações conceptuais. As definições da OCDE (2008) para a interpretação e recolha de dados sobre inovação estabelecem um quadro alargado de compreensão deste domínio. Aos factores influenciadores da inovação, do ponto de vista do contexto macro, acrescentam-se outros específicos das empresas, sendo que estes podem estar a montante do processo (ex: capacidades de empresas inovadoras, como por exemplo Gestão de Projectos, Avaliação de ideias,



etc. (Freire, 2001)) ou a jusante (ex: capacidades de apropriação de inovações ou renovação do seu funcionamento face a novos paradigmas). Outro aspecto importante que a mesma fonte refere consiste na categorização dos tipos de interacção que promovem a inovação. São realçadas interacções externas designadamente com fontes de informação externa e aquisição de conhecimento/tecnologia, abrindo-se espaço para a inovação cooperativa ou também denominada “open innovation” (OCDE, 2008) - onde se manifesta a importância das redes de parceria na inovação. Na mesma linha de raciocínio, o modelo subjacente deve ainda considerar dois outros vectores. O primeiro tem a ver com a capacidade de a empresa transferir o conhecimento externo e internalizar a aprendizagem; o segundo incide na perspectiva centrada na empresa. Isto é, considerando agora o horizonte da empresa, são estruturados os factores internos favoráveis à inovação, incluindo-se aqui a capacidade de aceder a recursos científicos de investigação no espaço envolvente. O denominado “dínamo da inovação” considera ainda os aspectos humanos e organizacionais da própria realidade empresarial em apreço. Nesta linha, a estratégia de inovação é ancorada na alta intensidade de colaboração externa, em que os objectivos de aprendizagem e de inovação são claramente assumidos. No cenário de interacção e permeabilidade com o exterior, o contexto estrutural da envolvente e a base científica disponível endereçam a caracterização do sistema científico envolvente. Os factores de transferência integram categorias que fazem a ponte com as capacidades absorptivas e dinâmicas; já o dínamo de inovação compreende um conjunto de variáveis internas, incluindo inevitavelmente o capital humano como o factor que fará a diferença.





Categorias	Subcategorias
Factores de Transferência (3)	Capacidades Dinâmicas + SI + Valores e Cultura Ética
Dínamo de Inovação (5)	Acesso a (recursos) centros científicos + Capital humano residente + Estratégia e Investimento + Competências de Execução + Gestão da Mudança

Figura 4.12 - Dimensão “Inovação” – elementos de análise.

- **Estratégia**

O processo de inovação é complexo e difuso, não sendo linear a visualização de um modelo abrangente que explicita todos os factores que lhe estão subjacentes - de origem multidisciplinar. Todavia, parece claro, conforme referido por Willoughby e Galvin (2005), que uma das mais significativas mudanças na abordagem da inovação das últimas duas décadas consistiu na mudança de paradigma: da prevalência de um processo pertencente ao interior da empresa até a um enquadramento que realça o papel singular das relações com o exterior, decisivo para que o processo seja eficaz perante um mundo em mudança acelerada. É possível referir dois modelos de inovação que correspondem aos dois paradigmas citados. No modelo STI (*Science, Technology and Innovation*) a inovação está confinada apenas aos laboratórios. Neste caso, a investigação é o motor do processo sendo que os resultados da mesma passam para o mercado, que aparece apenas se considera relevante na fase final, numa lógica “push” – no final as novidades são empurradas para o exterior. O modelo inverso é o DUI (*Doing, Using and Interacting*) onde se assume “uma experiência de aprendizagem baseada na observação do mercado, na promoção de redes com os *stakeholders* (fornecedores e clientes) e na criatividade e colaboração dos recursos humanos da organização” (Amaral, 2008). Ou seja, a investigação pode ser uma das etapas da inovação mas não é suficiente. A mudança de uma lógica “push” para uma lógica “pull” (onde saber ler o sentimento dos mercados é pedra de toque) é uma *nuance* que faz toda a diferença. A inovação passa pela proximidade dos mercados, visão da individualidade de cada Cliente e aproveitamento dos *inputs* criativos de agentes económicos relevantes - incluindo os próprios Clientes.

- **Contexto estrutural e base científica**

Mais se adianta quando o mesmo autor afirma que “os produtos ou processos copiam-se, mas o ecossistema que gera um fluxo constante de inovações, não se replica”, sendo assim sublinhado o valor do espaço inter e interesse estratégico de se construir patamares colaborativos conducentes à inovação colectiva. No contexto dos sistemas de valor, o processo de inovação descentralizado é realçado, sendo certo que a moderna gestão das empresas deve conjugar os dois modelos que se devem reforçar mutuamente, rumo ao alcance de vantagens competitivas – cada vez mais transitórios em cenários



competitivos agressivos. No espaço inter-organizacional, Shaner e Maznevski (2006) dizem que se o objectivo é alcançar nova informação que se traduza em inovação, a rede deve procurar novas pessoas, novos *insights* sobre produtos e até outros recursos fora do ciclo tradicional de relacionamentos, como por exemplo círculos académicos, jornalistas da especialidade e outras fontes sectoriais. Zaheer e Bell (2005) quando procuram explicar as capacidades internas e externas no âmbito da análise estratégica das empresas, detêm-se no exemplo da inovação. Assim sendo, fazem notar que a inovação é uma valência que depende de (1) capacidades internas, diferenciadoras, que habilitam a empresa a adaptar-se, inovar e gerar vantagens competitivas e (2) capacidades externas que, à luz das propostas conceptuais sobre o valor das “redes” endereçam o acesso a recursos externos e procuram garantir capacidades de os transformar em resultados operativos.

- **Factores de transferência**

Willoughby & Galvin (2005) seguem esta linha quando consideram justamente a possibilidade de uma estratégia de orientação externa, centrada no incremento de ligações inter-organizacionais e uma outra de orientação interna, centrada no aumento da intensidade de conhecimento entre empresas. Acrescentam ainda uma terceira via, que emerge da conjugação das duas estratégias citadas. Não sendo estas lógicas mutuamente exclusivas, verifica-se que o caminho mais eficaz conducente à inovação passa pela interacção entre os dois métodos, realçando-se o papel da capacidade absorptiva como catalisador da transferência dos estímulos externos para os processos internos, num movimento recursivo que aumentará substancialmente os patamares de inovação. Dito de outro modo, os modelos de inovação aberta descentralizada que aliam num todo virtuoso as capacidades supra citadas, dependem: (1) do sistema de valor integrador dos vários protagonistas da inovação; (2) das características dos actores em presença, nomeadamente o seu conhecimento pré-existente e (3) da capacidade absorptiva²⁷ que os habilitam a utilizar o conhecimento externo que se requer aplicar nas rotinas internas. Factores exógenos e endógenos são indissociáveis no estudo da inovação em rede, sendo que a capacidade de transferência de *know-how* é um terceiro elemento de interesse central e não periférico. A estratégia colaborativa vai fomentar uma relação de maior proximidade entre *stakeholders* o que pode ser decisivo na inovação dirigida e orientada ao mercado.

- **Dinamo da Inovação**

O conhecimento já existente, aliado à capacidade de mudança, previne lógicas dominantes e tentações de posicionamento estático, sendo que a motivação do suporte humano será a chave de todo o processo. A capacidade absorptiva é um processo cognitivo essencial para que a empresa compreenda os sinais do

²⁷ A capacidade absorptiva será aprofundada na dimensão Gestão do conhecimento.



exterior e traduza para a sua realidade os fluxos de informação e conhecimento provenientes de terceiras entidades, conferindo-lhes significado reconhecível pela organização. Por outro lado, o conhecimento pré-existente condiciona a criação de conhecimento futuro, na exacta medida que as nossas experiências do passado (quadro de referência) vão moldando inexoravelmente o entendimento sobre novos eventos.

- **Facilitadores**

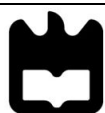
É preciso atender ainda as categorias enunciadas por Willoughby e Galvin (2005) no que concerne às categorias que motivam novos processos de inovação:

- O mercado (onde se inclui as pressões dos Clientes e dos fornecedores);
- O sistema científico (Universidades e outros institutos de investigação);
- Governo e outras entidades (Centros financeiros, registo de patentes, etc.);
- Facilitadores²⁸ (incluindo consultores, comunicação social, tarifas associadas ao comércio).

4.4.7 Dimensão #7 “Capacidades dinâmicas”

A visão das capacidades dinâmicas é importante em termos abstractos, conduzindo a uma compreensão mais rica sobre a relação entre estratégias empresarial e ambiente envolvente. Foi anteriormente que esta visão é um dos fundamentos do modelo de análise proposto, realçando a legitimidade externa das organizações e a capacidade de adaptação como de valor instrumental. Mas a dinâmica adaptativa em termos conceptuais pode ser ou não efectuada em termos operativos, não sendo por conseguinte algo absoluto nas empresas. Assim sendo, o modelo de análise proposto inclui a dimensão Capacidades Dinâmicas na óptica operacional, com o propósito de observar factores que podem acelerar (catalisar) ou inibir a realização do potencial das capacidades dinâmicas (Barreto, 2010). Doz e Hamel (98) propõem um modelo de abordagem que explicita o papel da aprendizagem no desenvolvimento e sustentabilidade das parcerias. Assim sendo, os ciclos de Reavaliação → Aprendizagem → Reajustamento significam um sistema de transformação da parceria até uma nova “fronteira de eficiência”. Referem ainda a necessidade de uma compatibilização entre parceiros (ao nível de contexto e de conteúdo) que permita uma mútua aprendizagem e conduza a ganhos para ambos os envolvidos. Esta *learning race* é definida em termos estratégicos (objectivos explícitos) e tipos de aprendizagem *single loop* ou *double loop*, sendo que será viabilizada apenas num quadro onde se faz apelo à operacionalização de capacidades dinâmicas. Face ao exposto, é exigido um processo de aprendizagem e de reavaliação da parceria, mais

²⁸ No original “Mediating Systems”; iremos estudar o papel dos Facilitadores no capítulo da Operacionalização.



virado para o exterior. Mas também, como se fez notar, é imprescindível um processo de formulação interna que imprima um ritmo de mudança elevado, conducente a uma lógica renovada de desenvolvimento organizacional. Esta última variante tenta ser captada pelo conceito de catalisadores organizacionais - conjunto de qualidades ou atributos próprios de uma empresa aprendente e compaginável com a visão socio-técnica da mudança (Senior, 2001).

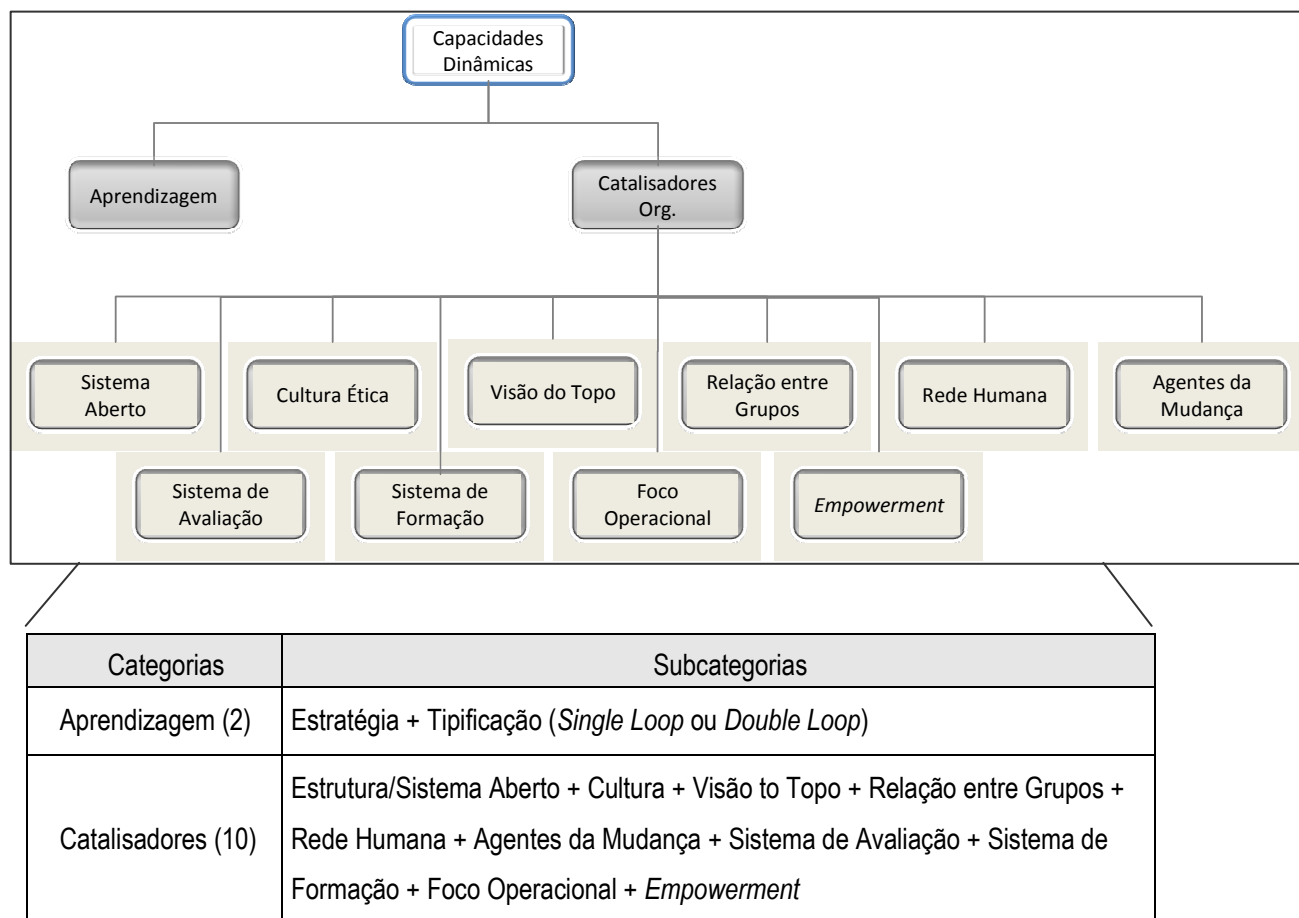


Figura 4.13 - Dimensão “Capacidades dinâmicas” – elementos de análise.

- **Modelo de aprendizagem**

Gulati (2001) referencia a existência de “táticas” de aprendizagem bem sucedidas traduzidas em capacidades internas das empresas. Essas capacidades internas que manifestam conhecimento organizacional abrangem os seguintes processos: (1) identificação de oportunidades de parceria e selecção correcta de parceiros; (2) mecanismos apropriados de *governance*; (3) desenvolvimento de rotinas de partilha de conhecimento proveniente do exterior (*interfirm*) e (4) investimentos em activos específicos da relação e capacidade de efectuar ajustamentos à parceria em paralelo com a gestão de



expectativas. As empresas não devem apenas definir um modelo de criação de valor para as parcerias, monitorizar o seu desempenho e antecipar o futuro das mesmas. Devem ainda alinhar a organização interna com a estratégia fixada e investir no desenvolvimento de capacidades internas, implicando a alocação de recursos e assegurando a mobilização de vontades. Nooteboom (2006) traça o paralelo entre valores, confiança e cultura de empresa, no contexto em que a distância cognitiva deve ser otimizada com vista à aprendizagem em rede.

- **Catalisadores organizacionais**

McIvor e McHugh (2000), investigando empiricamente implicações organizacionais associadas à implementação das redes de parceria, apontam para a potencial profunda transformação das lógicas internas de funcionamento. Com efeito, a perspectiva colaborativa requer um modelo de gestão da mudança que contemple ao mesmo tempo factores culturais, estruturais e comportamentais. O sucesso de uma parceria exige um processo sistemático de gestão da mudança para ambas as organizações em presença. A colaboração exige uma maior rapidez de adaptação e uma maior intervenção no ambiente operacional, nomeadamente com a mobilização das energias operativas dos trabalhadores do conhecimento. As novas organizações em rede serão mais flexíveis, adaptativas, inovadoras e com maiores patamares colaborativos a todos os níveis da pirâmide organizacional. É um paradigma que requer importantes mudanças de comportamento e uma valorização crescente do papel do homem dentro da organização. Esta perspectiva está em linha com os conceitos relativos aos trabalhadores do conhecimento, organizações como centros de relacionamento humano (Pina e Cunha, Lopes, Ceitil, 2008), papel dos agentes da mudança, consagração da cultura de empresa (Adler, 2001) e relevância da empresa individualizada (Bartlett & Ghoshal, 2001). A fim de se assimilar os benefícios da flexibilidade organizacional, a própria empresa deverá converter-se numa rede e dinamizar cada elemento da sua estrutura interna. A principal mudança é consubstanciada em estruturas mais abertas e *achataadas*, plenas de vitalidade e suportada por atitudes positivas dos seus Gestores-Trabalhadores. Para este efeito, avançamos com o conceito de “catalisador organizacional” que justapõe diversas qualidades próprias das organizações aprendentes. Acrescenta-se ainda o propósito de se integrar várias contribuições na passagem à prática do conceito de capacidades dinâmicas, fazendo escolhas (Barreto, 2010) estruturando deste modo as perguntas de recolha de dados.

Catalisadores Organizacionais → Autores ↓	Sistema Aberto	Cultura Ética/Trust	Visão do topo	Relação entre grupos	Rede Humana	Agentes da Mudança	Sistema de Avaliação	Sistema de	Foco Operacional	Empowerment
Quin et al. (1996)										



Catalisadores Organizacionais → Autores ↓	Sistema Aberto	Cultura Ética/Trust	Visão do topo	Relação entre grupos	Rede Humana	Agentes da Mudança	Sistema de Avaliação	Sistema de	Foco Operacional	Empowerment
Coesão moral IT Foco externo Participação/"openness" Direcção e objectivos claros Inovação e adaptação Produtividade e avaliação de performance		✓		✓						
Senge (1990) Aprendizagem em equip "Openness" Estrutura Reforço do <i>feedback</i> Visão partilhada		✓		✓	✓					
Stewart (1999) Culture K Valorization Internal Communication		✓								
Amaral e Pedro (2004) Interacção Raio de acção do indivíduo e a comunicação Cultura de aprendizagem IT Liderança		✓		✓	✓					
Bartlet and Goshal (2001) Vision <i>Empowerment</i> Cultura Rede Humana Estrutura Foco Operacional		✓	✓		✓					
Senior (2001) Visão Diagnóstico Adesão para a mudança Implementação Avaliação			✓							

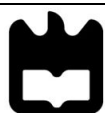
Catalisadores Organizacionais → Autores ↓	Sistema Aberto	Cultura Ética/Trust	Visão do topo	Relação entre grupos	Rede Humana	Agentes da Mudança	Sistema de	Avaliação	Sistema de	Foco Operacional	Empowerment
Institucionalização								✓		✓	
McIvor e McHugh (2000) Gestão de Topo Desafio Cultural Estrutura Comportamentos <i>Coaching</i> Estrutura mais descentralizada	✓ ✓	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓
Barreto (2010) Sentir oportunidades e ameaças Tomar decisões de forma rápida Orientação ao mercado Mudar a base dos seus recursos	✓ ✓	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓ 	✓

Tabela 4.4 - Composição dos catalisadores organizacionais.

É merecido sublinhar a importância da dimensão humana no contexto das redes inter-organizacionais. Neste modelo, o homem encontra-se exposto a fluxos brutais de informação e de comunicação, bem como perante desafios sociais diversos. A capacidade de cooperação entre pessoas e a atitude positiva prevalente é crucial para a viabilidade do sistema, sendo mais premente do que nunca a integração do homem no esforço colectivo, suscitando uma lógica de *máxima autonomia*, *máxima responsabilidade*. Acresce pois a necessidade de conjugar a técnica com a ética, o *saber fazer* com o *saber ser*, onde o interesse particular faça sentido na esfera do universal. Nesta óptica, os colaboradores adquirem *autonomia de sujeito* – isto é, de uma mera posição de actores passem a ter um papel de autores do próprio ambiente operativo das organizações, provavelmente rumo a uma nova ética colaborativa. Para efeitos de análise incluímos nesta dimensão a componente de aprendizagem e o conceito de catalisadores organizacionais que resulta de uma composição multi-facetada de factores *hard* e *soft*, rumo ao paradigma da organização aprendente.

4.4.8 Dimensão #8 Operacionalização

A operacionalização das redes resulta de um conjunto vasto de factores e compreende a concretização de várias pré-condições de sucesso, elementos facilitadores onde se inclui o papel dos gestores de parceria como *pivot*. A lógica de abordagem parte do princípio que a rede não é uma configuração



estática, o que é consistente com a aproximação ao ciclo de vida das redes. Segundo Nooteboom (2004) as principais etapas de uma parceria compreendem: Iniciação (incluindo a fase de negociação); Gestão; Adaptação; Finalização. Na nossa abordagem reunimos no contexto das fases ou ciclos de vida da parceria as condições operacionais de concretização operacional dos acordos seguindo a lógica proposta de Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003): equipas dedicadas à Parceria (staff), ferramentas, organização interna e sistemas de informação (SI); porém, na nossa proposta, os SI são tratados em dimensão própria. Acrescentamos ainda na Operacionalização a definição de factores críticos de sucesso avançados por Rosbeth Kanter (1994) que colocámos na íntegra nos questionários de levantamento.

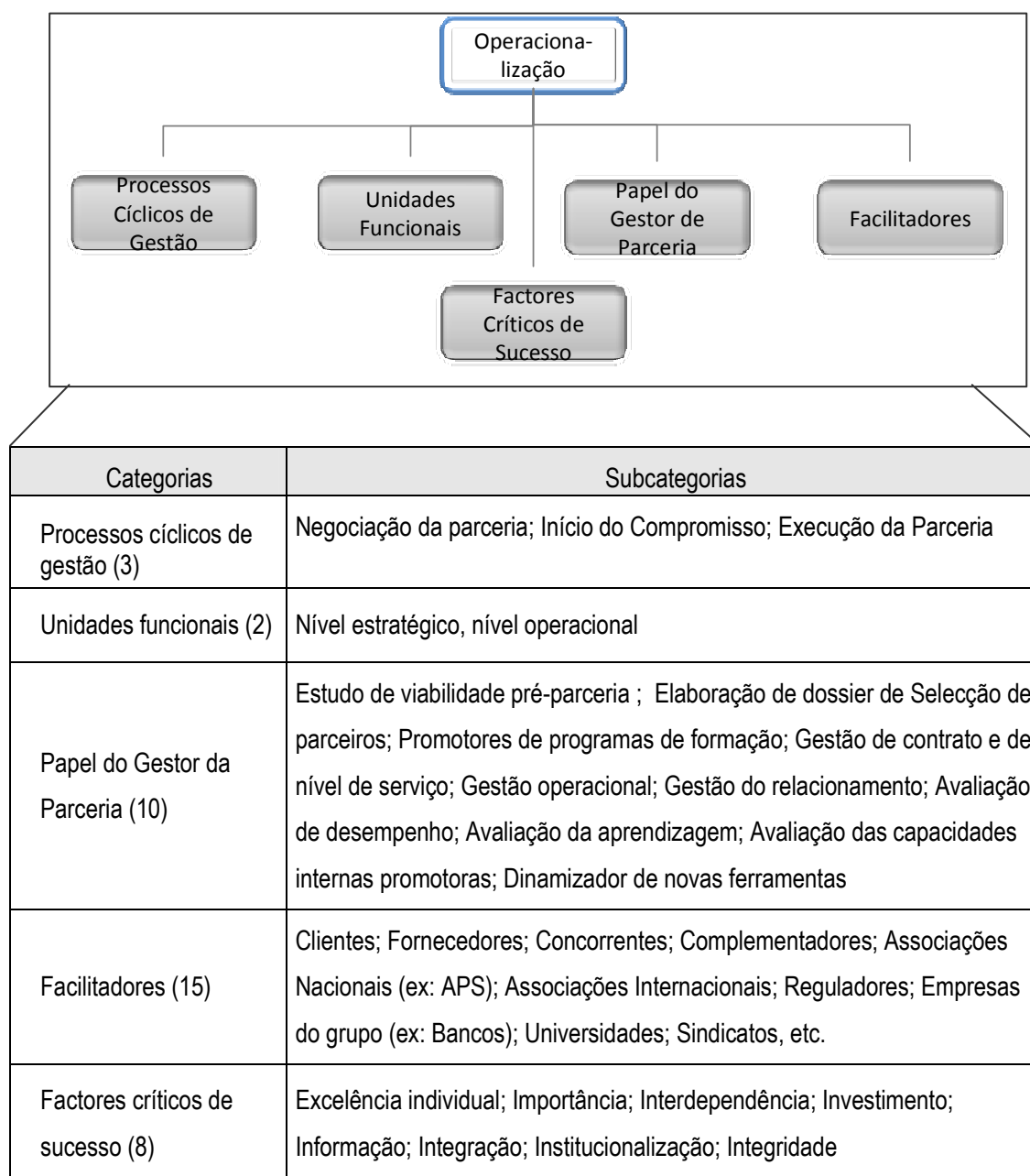
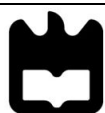


Figura 4.14 - Dimensão “Operacionalização” – elementos de análise.



4.4.9 Dimensão #9 Resultados

Segundo Gulati (2001) e Segil (2004) esta dimensão é uma das menos estudadas de uma forma sistematizada. A principal razão reside no facto de que a realidade multi-facetada das parcerias torna de difícil estruturação um sistema de recolha de indicadores e comparação dos resultados obtidos com as expectativas iniciais. Podem não existir disponíveis indicadores de desempenho de natureza tangível ou outros de cariz mais intangível que igualmente não deverão ser negligenciados. Os resultados devem ser validados por ambos os intervenientes, seguindo a óptica diádica (relação-parceiro), exigindo um processo participativo. Nooteboom (2004) agrupa os resultados em dois conjuntos principais: um primeiro associado à eficiência estática (ex: economias de escala, produtividade) e um segundo que reconhece os efeitos em termos de eficiência dinâmica. Moreira (2007) estabelece três níveis de resultados esperados: estratégicos, sociais e comportamentais. Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005) esclarecem que a “criação de valor” é o indicador a utilizar para capturar os benefícios decorrentes de uma parceria. Todavia, também se verifica uma grande dispersão semântica, isto é dificuldade em fixar um significado universal. A sua tradução na prática pode incluir diversos conceitos: competitividade, valor para o Cliente, eficiência, performance, lucratividade, satisfação, sucesso, aprendizagem e sustentabilidade. Numa visão complementar, os resultados podem ser subdivididos numa perspectiva de curto prazo ou de médio/longo prazo. A abordagem que sugerimos destaca a natureza quantitativa e qualitativa dos resultados. Face ao exposto, a abordagem proposta contempla a perspectiva estratégica, relacional e colaborativa, sem esquecer o nível das trocas entre parceiros. Como o sucesso de uma parceria inter-organizacional depende do nível de colaboração obtido (Williams, 2005), acrescentámos ainda esta variável nuclear.

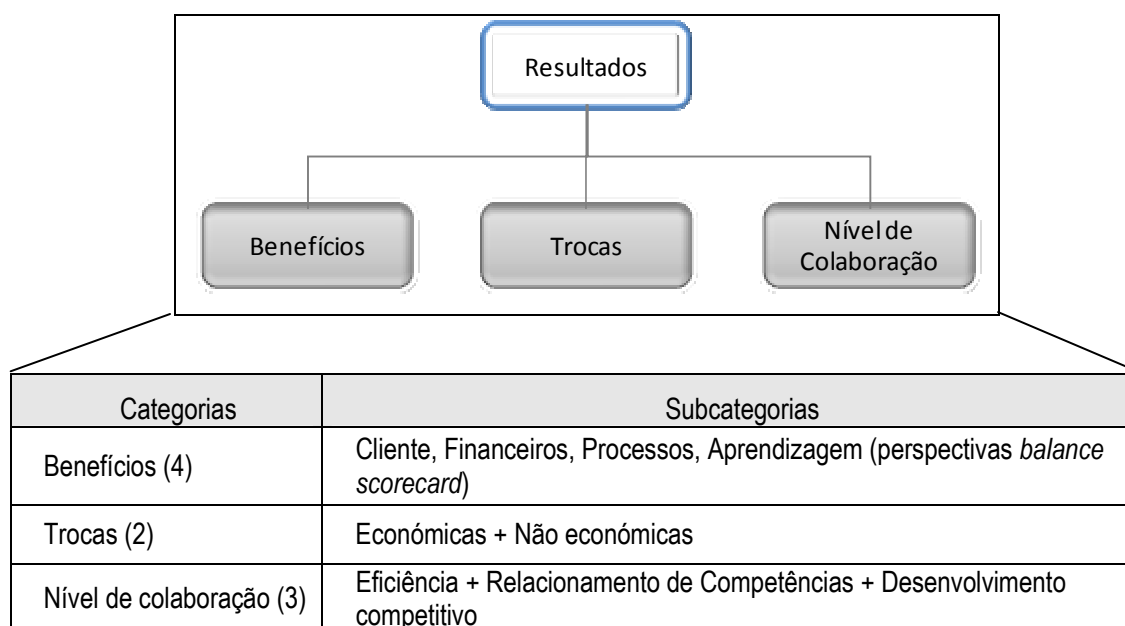


Figura 4.15 - Dimensão “Resultados” – elementos de análise.



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 5
Verificação e
Validação...

Capítulo 5. Verificação e Validação do Modelo Proposto



Capítulo 5. Verificação e Validação do Modelo Proposto

5.1 Trabalho de campo

Delimitar uma rede é sempre impossível de realizar com total certeza e exactidão (Hakanson, Snehota, Ford e Gale, 2002). Não existe um critério objectivo que fixe as suas fronteiras ou que identifique de forma homogénea as várias entidades constituintes, identificando as mais relevantes. Em termos genéricos, os sistemas de valor dos seguros aproximam-se do conceito dos sistemas complexos adaptativos, sendo por conseguinte impossível apreender e representar plenamente as suas propriedades. Assumimos pois que o “corte” da realidade em análise será subjectivo e que as fronteiras do sistema de valor daí resultante serão sempre artificiais. Em tese, existirão múltiplas formas de percepcionar a rede - não existe um “centro” nem o seu “ponto de origem” - e por conseguinte de a representar. Este é um obstáculo à apreensão plena do real-concreto do fenómeno em questão. O processo de investigação face aos desafios epistemológicos que se colocaram, fixou como requisito a recolha de dados primários sobre as várias dimensões em análise, rumo a uma visão holística, antecâmara da compreensão do sistema de valor dos seguros. Assumindo esta abordagem, o trabalho de campo compreendeu o seguinte:

1. Apreensão do real-concreto dos sistemas de valor concretizado através da recolha de dados sob a forma de questionário estruturado, incorporando a visão de agentes económicos relevantes - Companhias e Parceiros;
2. Entrevistas semi-estruturadas de modo a captar expectativas actuais e futuras relativamente ao tema.

Visão	Questionário	Entrevistas
Companhias de Seguros	Versão Integral	✓
Parceiros de Negócio	Versão “Parceiros”	✓

Tabela 5.1 – Metodologia de verificação empírica.

Chamamos a atenção para dois pontos prévios de enquadramento da estratégia de verificação empírica:

(a) Ao nível Processual – Fase de Piloto do Questionário

A elaboração dos questionários compreendeu uma fase piloto onde foram confrontados os conceitos e a lógica geral do questionário – na sua versão inicial. Com efeito, a consulta de especialistas consultados²⁹

²⁹ José Almaça e Diamantino Marques.



permitiu eliminar e/ou clarificar perguntas. Desta forma, o questionário ficou mais conciso, resultando numa versão “pré-validada” do mesmo.

(b) Ao nível da Análise - Duas visões Implícitas nos Sistema de Valor

Conforme referido, o estudo do sistema de valor foi desenvolvido contemplando a visão das Companhias assim como a de Parceiros, uma vez que a interdependência assim o justifica – o espaço inter-organizacional envolve uma pluralidade de agentes económicos.

5.1.1 Metodologia e fases do trabalho de campo

Conforme supra citado, foi desenvolvido um questionário de recolha de dados quantitativos como base para o estudo empírico. Todavia, sublinhamos que face às múltiplas dimensões em análise, complexidade e grau de ruptura associado, empreendemos não um caminho de massificação dos questionários mas sim de proximidade com o universo-alvo. Visando apreender a sensibilidade de um conjunto de profissionais com ampla experiência e saber reconhecidos no sector foram conduzidas entrevistas complementares. A figura seguinte representa as fases de trabalho de campo operacionalizadas³⁰:

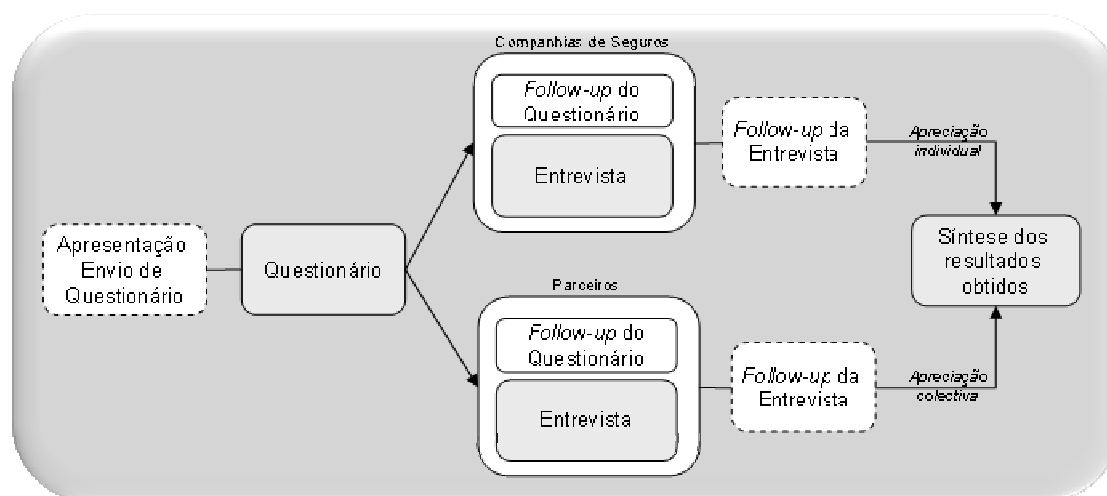


Figura 5.1 – Fases de trabalho de campo.

- **Amostra estratificada**

Face à natureza multi-dimensional e consequente exigência de visão holística da actividade seguradora, o modelo de análise significa um grau de ruptura com a gestão estruturalista em torno de “silos funcionais”. Ao invés da massificação de questionários por “funções de gestão seguradora” definiu-se uma amostra estratificada, delimitada e tendo por alvo um nível de gestão executivo. Contudo, é necessário salientar que

³⁰ Em alguns casos foram requeridas duas sessões para finalização do questionário e entrevista.



esta estratificação resulta numa amostra imperfeita, não sendo por conseguinte extrapolar definitivamente as “conclusões” quantitativas do estudo em apreço. Por outro lado, as contribuições recolhidas do lado das Companhias, de figuras proeminentes do sector, somaram cerca de 75% de quota de mercado segurador na área Não Vida e 53% na área Vida (ISP, 2007). A tabela seguinte explicita a amostra tanto do lado das Companhias como dos Parceiros.

Companhias					
Quem	Obs.	Quota		Contribuição	
		Não Vida	Vida	Questionário	Entrevista
António Castanho	Administrador Companhia Crédito Agrícola		2%	Sim	Sim ³¹
Diamantino Marques	Consultor de Empresas; Ex-Presidente Global Seguros; ex-Presidente ISP	n.a.	n.a.	Sim (incluindo na fase de piloto)	Sim ³²
Diamantino Reis	Membro do Conselho Fiscal do Groupama; Ex-Administrador Victoria	n.a.	n.a.		Sim ³³
Francisco Burguete	Director Coordenador Companhia de Seguros Global	4%	0,40%	Sim	
Hélder Amado	Director Coordenador – Açoreana Seguros	4%	4%	Sim	
João Couto	Axa	9%	2%	Sim	
José Almaça	Professor Universitário	n.a	n.a	Sim, na fase de piloto	
José António Sousa	Administrador Delegado Liberty Seguros	4%	0,30%		Sim
Louçada Coelho	Director Coordenador Generali	3%	0,20%	Sim	Sim

³¹ Entrevista sem suporte estruturado.

³² Entrevista sem suporte estruturado.

³³ Entrevista sem suporte estruturado.



Companhias					
Quem	Obs.	Quota		Contribuição	
		Não Vida	Vida	Questionário	Entrevista
Abc ³⁴	Victoria Seguros	2%	0,7	Sim	
Magalhães Correia ³⁵	Presidente da Fidelidade- Mundial Império-Bonança	33%	25%	Sim	Sim ³⁶
Miguel Rio-Tinto	Administrador Tranquilidade/BES	9%	18%	Sim	
Paulo Jácome	Director Coordenador Allianz	7%	1,1%	Sim	
António Marques Pereira	Ex-Director Coordenador Global Seguros	Sim	
Carlos Alves Pedro	Ex-Director Coordenador Global Seguros		Sim
	Σ	75%	53%		
			Σ	12	6
Parceiros					
Quem	Obs.	Quota		Contribuição	
				Questionário	Entrevista
Corrêa Figueira	Presidente da LusoAtlântico - Corretores			Sim	Sim
Eduardo Piçarra	Director de Marketing Turiscar (Parceiro Ramo Automóvel)			Sim	Sim
Horta Salvo	Presidente da Bull Insurance (Mediadores)			Sim	Sim
João Paulo Lopes	Administrador Sorel (Parceiro Automóvel)			Sim	Sim

³⁴ Interlocutor sem mencionar o seu nome.

³⁵ Contibuíram também Dr Rogério Henriques e Dra Gabriela Baptista.

³⁶ Entrevista sem suporte estruturado.



Companhias					
Quem	Obs.	Quota		Contribuição	
		Não Vida	Vida	Questionário	Entrevista
Luís Catarino	Mediador			Sim	Sim
Seixas Vale	Presidente APS (Associação do Sector)			Sim	Sim
Tiago Ribeiro	Administrador CEPRES (Prestador Automóvel)			Sim	Sim
Vítor Cavaco	Ex-Director Comercial InterPartners			Sim	
	Σ			8	7
Total	Companhias e Parceiros			20	13

Tabela 5.2 – Amostra Estratificada.

5.1.2 Natureza da amostra dos dados

Face à amostra descrita anteriormente, nomeadamente a sua natureza estratificada e o número total de vinte questionários para tratamento, torna-se necessário explicitar a limitação da componente quantitativa. Sendo a amostra imperfeita, a extrapolação imediata dos dados da amostra para o universo não pode ser realizada de forma definitiva. Apesar da abrangência do nível executivo da gestão seguradora que foi possível envolver, a estrutura da amostra estratificada abre um conjunto de possibilidades, suportadas pelos dados recolhidos. A limitação em termos de extrapolação definitiva e imediatista das conclusões quantitativas decorre da própria natureza do fenómeno em análise, designadamente:

- **O modelo de análise é holístico exigindo uma visão transversal da actividade, a um nível de gestão executivo**

Um dos pressupostos da matriz de análise apresentada é a necessidade de consistência na gestão das várias dimensões que compõem o modelo integrado de parcerias. A articulação e coordenação de várias actividades de gestão, de natureza *hard* e *soft* implicam que os conceitos em causa sejam aplicados a um nível de gestão executiva. Como tal, para serem eficazes, os questionários só devem ser dirigidos, do lado das Companhias de Seguros, a um nível de director coordenador, ou superior, delimitando o alvo. Todavia, foi definida uma amostra estratificada significativa, por conseguinte demonstrativa do alto envolvimento do nível executivo da gestão seguradora que foi possível obter.

- **A natureza do modelo está mais próximo da ciência das qualidades e não das quantidades**



Sendo um modelo holístico é procurado discernir, numa perspectiva sistémica, a relação das várias dimensões. Contudo, os *outputs* obtidos podem variar de situação para situação, uma vez que nos aproximamos de um sistema holístico e complexo, em que não existindo o controlo absoluto de todas as forças em presença, pequenas variações podem ter como resultado diferentes valores finais. Isto é, não está em causa a massificação de um modelo, de uma resposta única para a gestão de parcerias para todo o sector. Se assim fosse, uma resposta totalmente padronizada levaria a que a diferenciação estratégica das Companhias por esta via desaparecesse a prazo – seria de fácil imitação. É pretendido a validação da matriz de análise (tendo por base uma amostra delimitada) de modo a se apreender as relações entre os vários conceitos operantes na gestão dos sistemas de valor, aproximando-nos da essência do fenómeno em apreço. Assim, o reconhecimento das qualidades das relações entre dimensões será sempre contextual. O conhecimento pleno de todo o universo do sector seria não eficaz porque não nos permitiria actuar num determinado contexto empresarial sem voltar a calibrar o modelo de análise com as parcerias e os objectivos de negócio concretos.

○ **O grau de ruptura dos conceitos não sugere a massificação dos questionários**


Decorrente dos pontos anteriores, o alinhamento entre dimensões de análise, conceitos e indicadores resultou, em termos operacionais, num questionário amplo e necessariamente com algumas perguntas de ruptura. O foco no espaço inter-organizacional e em capacidades tácticas de actuação, nomeadamente capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento, inovação, etc., apresentam um grau de ruptura que invalida uma alta eficácia de respostas num cenário de difusão massificada. Com efeito, os questionários realizados foram objecto de apresentação presencial dos mesmos e enriquecidos por entrevistas prévias, possibilitando a partilha de significados. O *alto contexto* de comunicação que foi proporcionado permitiu o preenchimento dos questionários num quadro homogéneo de definições partilhadas pelos inquiridos.

5.1.3 Alinhamento do questionário com o Modelo de Análise proposto

O questionário de recolha de dados é tributário da ideia conceptual desenvolvida. A sua construção incorporou duas preocupações principais: a) alinhamento com os conceitos do modelo de análise, de modo a obter dados objectivos para verificação da veracidade das proposições operativas previamente estabelecidas; b) eficiência na recolha de dados recolhidos através de utilização de técnicas correctas, facilitadoras da recolha objectiva, tratamento e análise posterior dos dados (exemplo: preparação de base de dados de variáveis, utilização uniforme de escalas, consolidação de variáveis na ferramenta SPSS de tratamento estatístico).

• **Alinhamento dimensões, componentes e indicadores (e Perguntas)**

O alinhamento do questionário com o modelo de análise foi realizado através da dedução em cadeia de dimensões, componentes e indicadores. O que esteve em causa foi fazer corresponder aos factos recolhidos

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 5 Verificação e Validação...
---	---	--	---

um vestígio relevante, isto é, logicamente significativos para a construção conceptual realizada, “cuja ausência ou presença terá um significado particular” (Quivy e Campenhoudt, 97). As tabelas seguintes apresentam o alinhamento efectuado, designadamente a cadeia lógica entre dimensões, componentes e indicadores, materializada nas perguntas vertidas no questionário.

- **Dimensão: Estrutura**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Relação Formal	Descritivo do funcionamento do sector e clarificação das relações formais que podem ocorrer e multiplicidade de configurações. Utilização da escala com base em Lorange & Ross (1996) – de <i>Acordo informal</i> até <i>Joint-venture</i> .	1.1
Frequência	Frequência de interacção: diária – semanal – mensal.	1.2
Antiguidade	Foi retirada na versão final - Na fase de piloto dos questionários foi identificada como não significativa para efeitos de análise.	
Grau de Investimento da gestão	Qualificação do investimento em termos de tempo de gestão na coordenação das parcerias.	1.2
Importância Estratégica	Verificação se a importância é estabelecida actualmente (já é crítica), se será apenas no futuro (vantagem competitiva futura), ou se já é crítica hoje e assim continuará no futuro (estratégica).	
Grau de Investimento por actividade de valor	Verificar diferenciação por actividade de valor (primária) do sector.	
Frequência por actividade de valor		
Centralidade		
Densidade	Complementar da questão anterior – fraca, média, alta.	1.3
Σ Índice Dimensão Estrutura	Não aplicável.	

Tabela 5.3 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Estrutura).

- **Dimensão: Antecedentes**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Estratégia & Objectivos Iniciais	Participação dos Parceiros na formulação Estratégica	2.1
	Comunicação formal da Estratégia aos Parceiros	



Componente	Variável/Indicador	Questões
	Índice - Estratégia & Objectivos	
Alinhamento Estratégico	Objectivos Estratégicos – revistos em conjunto, Companhias e Parceiros	2.2
	Expectativas conhecidas bem como os papéis de cada um dos intervenientes	
	Diálogo assente em mecanismos regulares estabelecidos para o efeito	
	Índice – Alinhamento estratégico	
Dinâmica Pré-Parceria	Processo de selecção integrado compreendendo <i>fit</i> económico-financeiro, organizacional, estratégico e de competências	2.3
Σ Índice Dimensão Antecedentes		
Lista de Objectivos principais	Organizado por objectivos Económicos, Estratégicos e Comportamentais	2.2.6
Lista de mecanismos utilizados no processo de selecção	Organizado por tipo de análise: estratégica, económica, organizacional e de competências	2.3.8

Tabela 5.4 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Antecedentes)

- **Dimensão: Governance**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Mecanismos Formais	Protocolos institucionalizados – sistema de deveres e direitos	3.1
	Processos de coordenação – estabelecer meios operacionais	
	Estruturas de Suporte – institucionalizar reuniões periódicas e fóruns de reunião <i>face to face</i> e esquemas de <i>governance</i> dos Acordos firmados	
	<i>Dossier</i> de parceria – organização de procedimentos e mecanismos de interacção acordados	
	Papéis e responsabilidades – definidos formalmente e de conhecimento mútuo	
	Índice – Governance Formal	
Mecanismos Sociais	Confiança institucional – reputação, valores e <i>goodwill</i>	3.2
	Confiança interpessoal – entre os dirigentes e equipas operativas	



Componente	Variável/Indicador	Questões
	Índice – Confiança	
	Sentimento de Identidade - comprometimento e orgulho	3.2
	Mecanismos de comunicação – facilitadores do diálogo	
	Mecanismos de Socialização – equipas mistas, informalidade	
	Partilha de visão comum – construção colectiva da imagem criadora de futuro	
	Índice – Governance Social	
	Força dos Laços/Sentimento de Identidade – com detalhe por actividade de valor de modo a investigar eventuais diferenças do valor dos laços / identidade enquanto mecanismo válido de <i>governance</i>	3.2.17
Sistema de Avaliação de Desempenho	Foram retirados na versão final - Na fase de piloto dos questionários foi identificada como não significativo para efeitos de análise	
Sistema de Incentivos		
Mecanismos vs. Actividades de valor	Verificar o nível actual de sofisticação dos vários mecanismos por actividade de valor	3.2.18

Tabela 5.5 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Governance).

• **Dimensão: Gestão do Conhecimento**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Estratégia e Processos	Estratégia – contexto geral para a gestão do conhecimento	4.1.1 ...
	Processos – sistematização de processos	
	Índice – Estratégia de Gestão de Conhecimento	
Acesso a Fontes Externas de Conhecimento	Obtenção externa – acesso a <i>know-how</i> conforme assumido como fazendo parte dos objectivos da parceria	4.1.3...
	Frequência de interacção – proporcionando acesso a fontes externas em tempo útil	
	Recursos-chave - verificar se o conteúdo acedido é um recurso-chave não económico ou apenas de cariz económico	
	Índice – Acesso a fontes externas de Conhecimento	



Componente	Variável/Indicador	Questões
Adequação & Utilização Fontes Externas	Antiguidade – promotora de confiança, socialização e proximidade	4.1.6...
	Compatibilidade – distância cognitiva visando interacções eficazes	
	Alinhamento de Expectativas – meio de reforço relacional	
	Índice – Utilização de fontes externas de Conhecimento	
Criação de Conhecimento	Ambiente Favorável – comunicação aberta e de alto contexto	4.1.9...
	Laços – força dos laços	
	Conhecimento Complementar - diversidade de competências	
	Gestão de equipas – equipas mistas e/ou comunidades	
	Índice – Criação de Conhecimento	
Transferência de Conhecimento	Valorização do exterior – abertura para a absorção	4.1.13...
	Preservação do conhecimento – meio para posterior difusão	
	Flexibilidade - estruturas e renovação de práticas para a integração de novos conhecimentos	
	Índice Transferência de Conhecimento	
Partilha	Clima de Confiança – ambiente favorável à partilha e sentimento de pertença	4.1.16...
	Confiança institucional e interpessoal	
	Processos de trabalho formalizados	
	Índice – Partilha	
Σ Índice Dimensão Conhecimento		
Lista de Obstáculos à Gestão Conhecimento	Dez factores para serem valorizados	
Valor de várias práticas Gestão Conhecimento	Por actividade de valor – verificar peso relativo e eventual diferenciação ao nível das actividades de negócio	

Tabela 5.6 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Conhecimento).



- Dimensão: Inovação**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Estratégia	Factor da Inovação na Diferenciação Competitiva	4.2.1 ...
	Inovações incrementais, radicais ou distintivas	
	Inovação descentralizada	
	Índice – Estratégia de Inovação	
Contexto estrutural & Base Científica	Associações do sector ou entre sectores – lógica de partilha intra-sector e de fertilização cruzada; partilha de práticas inovadoras	4.2.6...
	Relações com universidades, pólos – envolvimento gerador de oportunidades de inovação	
	Índice – Contexto e Base científica para a Inovação	
Factores de Transferência	Capacidade de adaptação ao exterior – dinâmica de permeabilidade e procura de soluções inovadoras	4.2.8...
	SI colaborativos – base para transferência, partilha e facilitação do trabalho de inovação	
	Cultura ética – quadro relacional para o trabalho cooperativo potenciador da inovação	
	Índice – Factores de transferência na Inovação	
Dínamo	Acesso a centros de I&D – acesso a centros de investigação e de desenvolvimento	4.2.11...
	Capital Humano – competências internas necessárias à inovação	
	Estratégia contínua - aposta na renovação contínua de práticas, processos e produtos/serviços como estímulo à inovação	
	Gestão da Mudança – capacidade de imprimir ritmo de transformação interna compatível com a capitalização da inovação	
	Índice – Dínamo da inovação	
Σ Índice Dimensão Inovação		
Lista de Obstáculos à Inovação	Dez factores para serem valorizados	

Tabela 5.7 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Inovação).

- Dimensão: Sistemas de Informação**



Componente	Variável/Indicador	Questões
Estratégia	Papel na Parceria	4.3.1 ...
	Suporte eficaz à parceria	
	Inovação descentralizada	
	Índice – Estratégia de SI	
Significados	Formação – partilha de significados	4.3.3
Automatização de Processos	Workflow – desenho, condução e monitorização de processos	4.3.4
Portais	Informação, Comunicação, Transacção e Distribuição – dimensões que compõem o <i>virtual marketplace</i> (espaço virtual)	4.3.5
Web 2.0	Suporte à colaboração entre parceiros	4.3.6
Suporte ao Conhecimento	Suporte à gestão de conhecimento	4.3.7
Indicadores de Gestão	Informação executiva sobre parceria	4.3.8
	Apoio à Decisão	4.3.9
Σ Índice Dimensão SI		

Tabela 5.8 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (SI).

- Dimensão: Capacidades Dinâmicas**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Aprendizagem	Modelo de Aprendizagem – abertura ao exterior e à experimentação	4.4.1 ...
	Valorização da Aprendizagem – <i>double loop learning</i> reflecte sobre as formas de trabalhar e visa redesenhar processos e/ou produtos	
	Valorização da Aprendizagem – <i>single loop</i> visando otimizar formas actuais de trabalhar e otimizar execução de processos e/ou produtos	
	Índice – Estratégia de Aprendizagem	
Catalisadores Organizacionais	Estrutura – sistema aberto e dinâmico ou hierárquico	4.4.4...
	Visão do Topo – criação de estímulo e apoio à dinâmica própria de organização aprendente e ágil	



Componente	Variável/Indicador	Questões
	Relação entre Grupos - comunicação inter-departamental e clima relacional próprio à dinâmica construtiva e à colaboração em rede	
	Rede Humana - força dos laços promovendo diálogo criador	
	Agentes da Mudança – promotores-chave da adesão da esfera social da organização aos projectos de transformação	
	Renovação Contínua – facilidade na renovação de práticas e procedimentos internos	
	Sistema de Avaliação – objectividade e equidade no reconhecimento do mérito individual e de equipa	
	Foco Operacional - capacidade de resolução de questões de negócio de forma objectiva, pragmática e de forma sistemática	
	<i>Empowerment</i> – aposta na capacidade criativa do capital humano, conferindo-lhe autonomia de sujeito (passar de actor a autor)	
	Índice – Catalisadores	
Σ Índice Dimensão Capacidades Dinâmicas		

Tabela 5.9 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Capacidades Dinâmicas).

- Dimensão: Operacionalização**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Ciclo de Vida	Gestão do ciclo de vida – processos existentes para o efeito	5.1
Unidades Funcionais	Estruturas ao nível estratégico – acompanhamento ao mais alto nível	5.2...
	Estruturas ao nível operacional – execução operativa	
	Gestor da parceria - responsabilidades explicitadas e papéis definidos formalmente consagrados na Organização	
Σ Índice Operacionalização		
Classificação da Relevância do Gestor de Parceria	Valorização de Várias funções do Gestor de Parceria	5.5
Facilitadores	Papel de entidades externas enquanto <i>drivers</i> para as Parcerias	5.6
Factores críticos de sucesso	Valorização de factores críticos	5.7



Tabela 5.10 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Operacionalização).


- **Dimensão: Resultados**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Forças Competitivas	Retirado na fase de piloto de questionário	
Benefícios Obtidos	Financeiros	6.1...
	Mercado	
	Processos Internos	
	Desenvolvimento organizacional e aprendizagem	
	Lista de Benefícios por actividade de valor (organizada pelas dimensões acima descritas, conforme <i>Balance Score Card</i>)	
Trocas Económicas e Não Económicas	Trocas Tangíveis	6.3
	Trocas Não Tangíveis	
	Tipo de recurso-chave por actividade de valor – retirado na fase de piloto	
Nível de Colaboração	Eficiência (automatização de Processos, redução de custos)	6.9
	Relacionamento de Competências	
	Desenvolvimento Competitivo	
	Índice de Colaboração	

Tabela 5.11 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Resultados).

- **Dimensão: não aplicável**

Componente	Variável/Indicador	Questões
Impacto Actual vs. Impacto Futuro das Dimensões (<i>gap estratégico</i>)	Antecedentes & Alinhamento	7.1
	Governance Formal	
	Governance Social	
	SI's	
	Conhecimento	

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 5 Verificação e Validação...
---	---	--	--

Componente	Variável/Indicador	Questões
	Inovação	
	Capacidades Dinâmicas	
	Operacionalização	
	Resultados	

Tabela 5.12 – Alinhamento Conceitos, Indicadores, Perguntas (Valorização do Impacto).

5.1.4 Operacionalização do questionário

Conforme referido, foi pretendido caracterizar o sistema de valor onde as Companhias se inserem e competem. O questionário foi composto por diversas secções que contêm no início uma breve descrição do seu enquadramento e objectivos, assim como são enunciados os termos e conceitos específicos. A tabela seguinte relaciona as dimensões de análise/capítulos do questionário com as principais categorias a operacionalizar e a sua incorporação nos tipos de questionários implementados: versão para Companhias, versão para Parceiros³⁷.

		Perspectivas a Integrar	
Dimensão/ Capítulos do Questionário	Categorias (1º nível)	Companhi- as.	Parceiros
1. a) Caracterização do Sistema de Valor	3: Composição, Parceiros, Actividades de Valor, etc.	Sim	Não
1 b) Estrutura	6: Composição; Relação Contratual; Antiguidade; Frequência de Interação; Centralidade; Densidade	Sim	Sim
2 Antecedentes	4: Objectivos; Dinâmica Pré-Parceria (selecção de parceiros, pré-projecto), Alinhamento Estratégico e Visão de Portfólio.	Sim	Parcial
3 Governance	4: Coordenação Formal (Mecanismos Formais) Coordenação Social (Mecanismos Sociais; Força dos Laços); Incentivos; Controlo e Avaliação de	Sim	Sim

³⁷ A diferença principal entre as duas versões consiste na colocação de mais algum detalhe nas questões colocadas às Companhias quanto ao detalhe de alguns indicadores por actividade de valor. No global, os questionários praticamente são idênticos e todas as variáveis que entram no modelo de análise (ao nível das correlações) constam em ambas as versões.



		Perspectivas a Integrar	
Dimensão/ Capítulos do Questionário	Categorias (1º nível)	Companhi- as.	Parceiros
	Desempenho (dinâmica pós-parceria).		
4 Capacidades Tácticas de Criação de Valor	4: Conhecimento; Gestão de sistemas de informação; Gestão das competências dinâmicas; Inovação.	Sim	Sim
5 Operacionalização	6: Funções e competências de gestão; Instrumentos, Facilitadores, Factores críticos de sucesso.	Sim	Parcial
6 Resultados obtidos	5: Resultados Estratégicos; Benefícios; Risco associado; Trocas tangíveis vs. intangíveis (fluxos de informação, ideias e expectativas); Nível de colaboração.	Sim	Parcial

Tabela 5.13 - Dimensões vs. Estrutura dos Questionários.

5.2 Análise Descritiva

Nos próximos tópicos pretende-se analisar as dimensões do Sistema de Valor dos Seguros apresentando os respectivos dados de forma estruturada e gráfica, facilitando a interpretação das quantificações observadas. Os dados relativos às práticas actuais de gestão dos relacionamentos inter-organizacionais foram sistematizados³⁸ através da escala de maturidade que se representa de seguida:

³⁸ A utilização excepcional de outra escala será assinalada em conformidade.

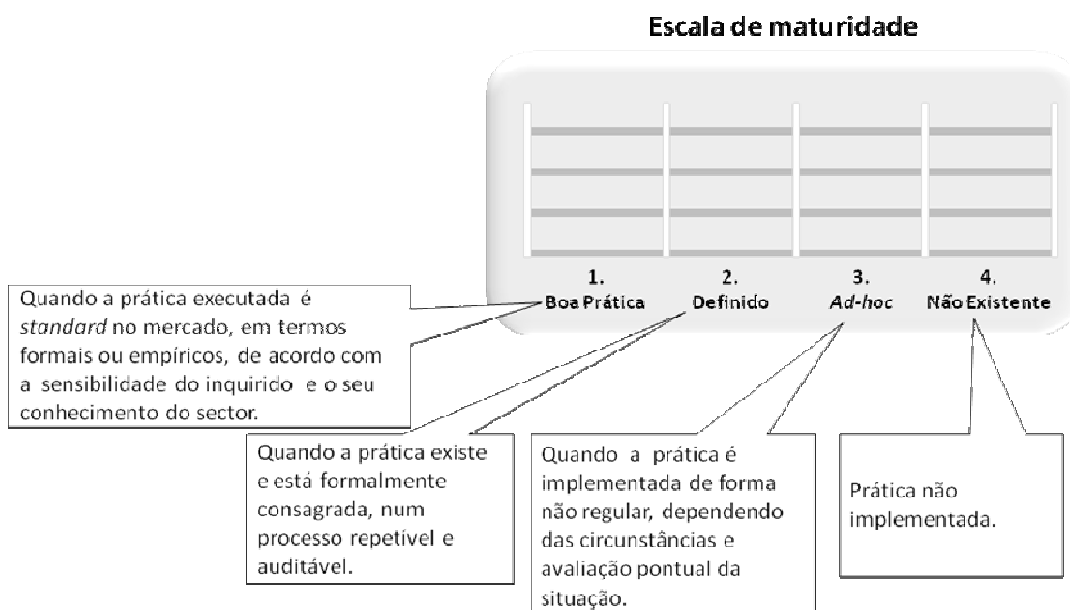


Figura 5.2 - Grelha de análise com base na escala de maturidade (adaptação da metodologia CMMI, Isaca, 2008).

5.2.1 Estrutura

Nesta secção foi pretendido obter uma representação global do tipo de relacionamento formal entre Companhias de Seguros e Parceiros de Negócio. Neste âmbito, a matriz de inteligibilidade tem por base dois vectores:

- A identificação de tipo de parceiros por Actividade de Valor Primária;
- A caracterização do relacionamento formal numa escala com extremos na informalidade pura e, no outro, na efectivação de *joint-ventures*.

• Tipos de relacionamento

Conforme se verifica na figura seguinte, existem múltiplas formas de interacção entre agentes económicos no sector segurador. Existe desde contratos informais com Parceiros (11%) até *Joint-ventures* (2%). Podemos aferir um maior peso de tipologias formais de suporte entre os extremos citados, representando ao todo 89%, sendo que o acordo formal é a tipologia mais comum (51%).

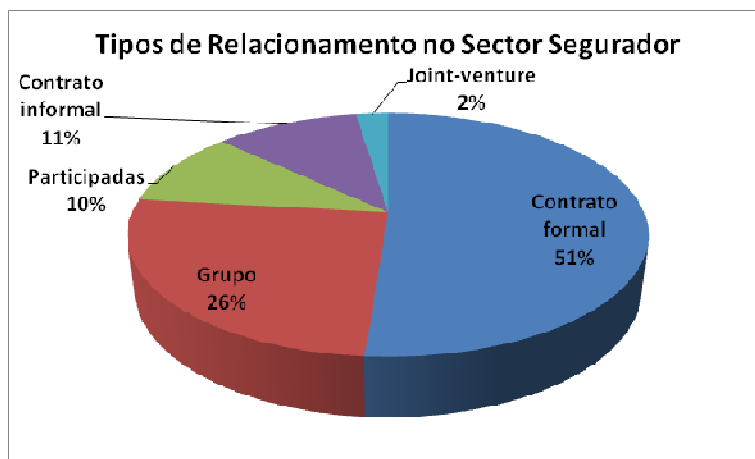


Figura 5.3 Estrutura – Tipos de relacionamento.

- **Caracterização do tipo de relacionamento por *Actividade de Valor***

Os resultados expressos de seguida permitem concluir sobre a heterogeneidade de tipos de transacções entre parceiros e, implicitamente, sobre a existência de diversidade de formas de interacção.

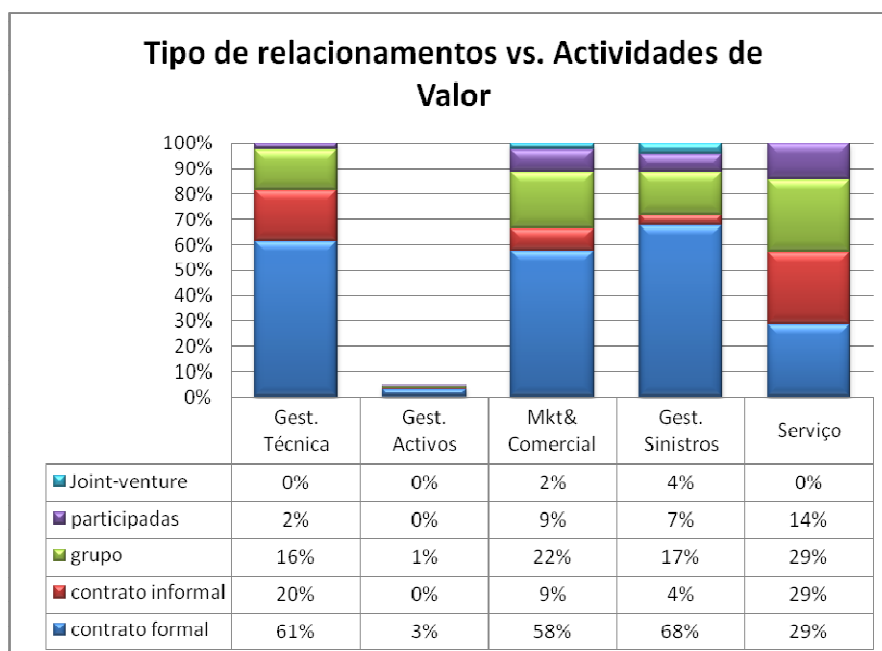


Figura 5.4. Tipos de relacionamento por Actividades de Valor.

A figura anterior não permite discernir sobre padrões espaciais de tipos de relacionamentos. Isto é, não existe nenhuma tipologia própria ou aplicável de forma exclusiva a cada uma das actividades de valor. Todavia, existe uma distribuição das diferentes tipologias de efectivação do acordo ao longo da cadeia de valor das Companhias. Os contratos formais têm mais peso em todas as actividades com excepção do



Serviço; as empresas do grupo estão presentes em todas as actividades de valor. Na Gestão de Activos não existem contratos informais, enquanto que as *Joint-Ventures* são residuais e concentradas nas actividades de Marketing e Comercial e Gestão de Sinistros. A relativa baixa percentagem de acordos informais em actividades com componentes de sociabilidade tradicionalmente mais forte, como por exemplo na Gestão Comercial/Canais indirectos, levanta a questão de eventual fraco nível de confiança entre pares ou a dificuldade em se gerir o risco da relação por meios não exclusivamente formais/legais. Parece-nos, porém, que não se dispõe de dados suficientes para conclusões definitivas sobre a influência do grau de formalização no funcionamento dos sistemas valor do sector, ficando esta questão por confirmar pela leitura das demais dimensões e indicadores.

- **Indicadores sobre Estrutura do sistema de valor (*Shape*)**

Através da leitura de três indicadores fundamentais, a saber (1) Frequência de Relacionamento, (2) Investimento da Gestão e (3) Alcance Estratégico, será possível caracterizar o grau de oportunidade do tema e verificar como a gestão seguradora actualmente concretiza os relacionamentos *inter*.

- **Frequência de interacção**

Os inquiridos assinalaram a necessidade de repetição de contacto entre a empresa e determinados parceiros em 78%, tendo em vista a realização de transacções de natureza económica e/ou de reforço de socialização, sendo que 67% destes acreditam que efectivam uma boa prática no mercado. É possível concluir que a frequência de relacionamento é elevada o que à partida aumentará o seu valor potencial.

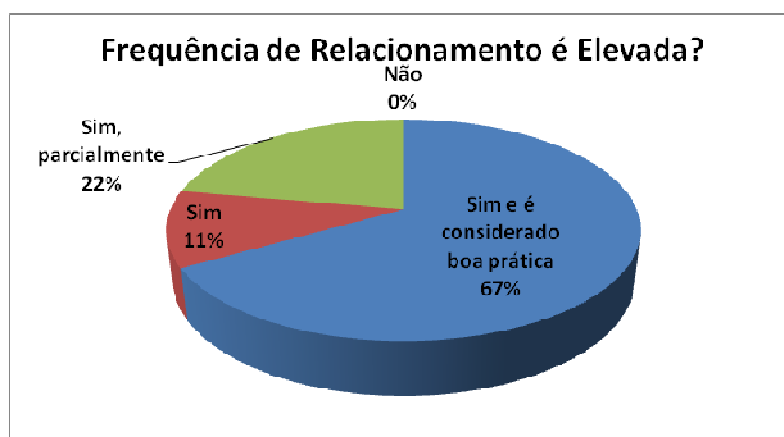


Figura 5.5 - Frequência de relacionamento.

- **Grau de investimento de gestão**

Definindo este conceito como o conjunto de investimentos (financeiros, recursos, etc.) que ao nível pessoal, humano e institucional, são alocados no desenvolvimento de parcerias, verifica-se na globalidade 89% de respostas no sentido de um elevado nível de investimento consagrado pela gestão. Com efeito, as



Companhias responderam maioritariamente que dedicam um elevado investimento, do qual 72% com significado estratégico, enquanto que 17% afirmam que se dedicam de forma regular mas não estratégica às Parcerias. Apenas 11% dizem que investem de forma *ad-hoc* na gestão das parcerias.

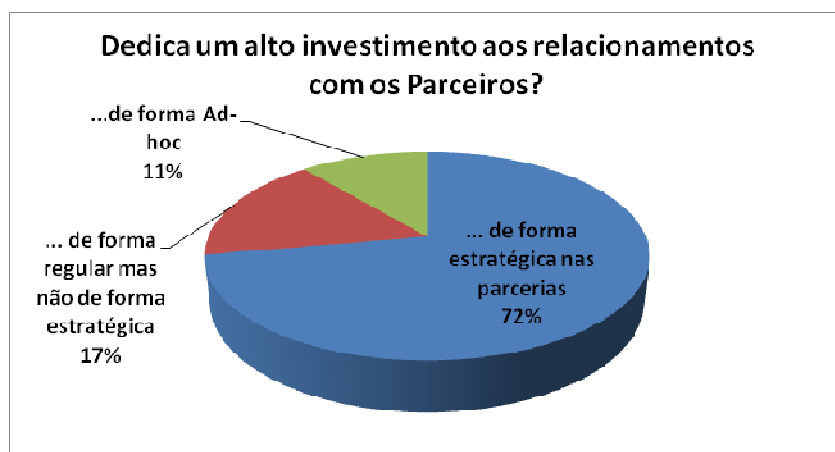


Figura 5.6 - Investimento de gestão nos relacionamentos.

- **Relevância estratégica**

Assinala-se que nenhum dos inquiridos afirmou que o tema das Parcerias não seja importante para a actividade; pelo contrário, a sua percepção traduz uma valorização e alcance estratégico das mesmas. Cerca de 40% afirmam que no momento actual adquirem um interesse estratégico e que tal propriedade se manterá no futuro. Cerca de 60% observaram que apesar não ser ainda um tema estratégico, tal se irá manifestar no futuro. De forma agregada, observa-se que o tema é pertinente para a competitividade do sector quer pela sua urgência no presente (40% dos inquiridos), quer pela sua importância estratégica no futuro (60% dos inquiridos). Este padrão exploratório abre uma janela de oportunidade. Em síntese, existe o interesse da gestão e um potencial elevado associado ao desenvolvimento do tema.

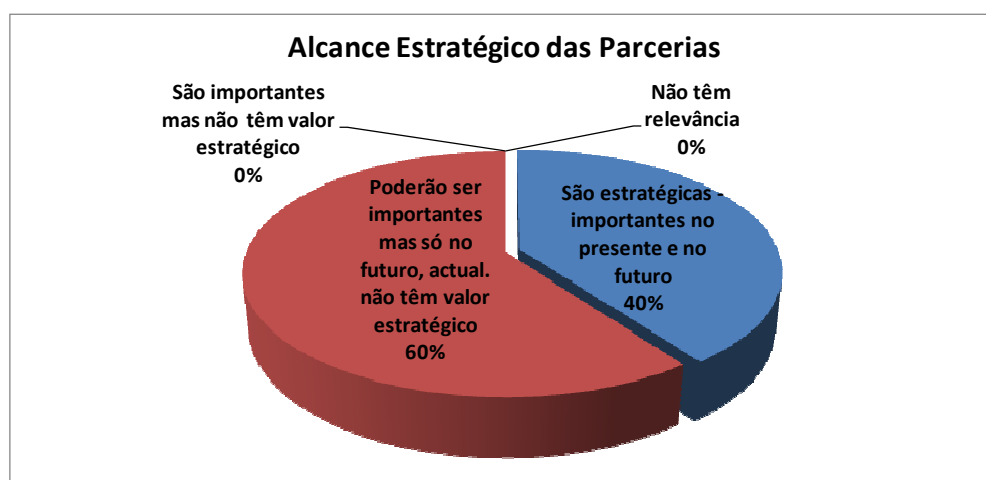


Figura 5.7 - Alcance Estratégico das Parcerias.



- **Centralidade**

Em relação à avaliação da capacidade de se estabelecer relação directa com todos os membros da rede ou se existe uma dependência de terceiros para conseguir esse contacto, 50% referiram que as Companhias ocupavam um lugar Central e outros 50% um lugar Intermédia no Sistema de Valor.

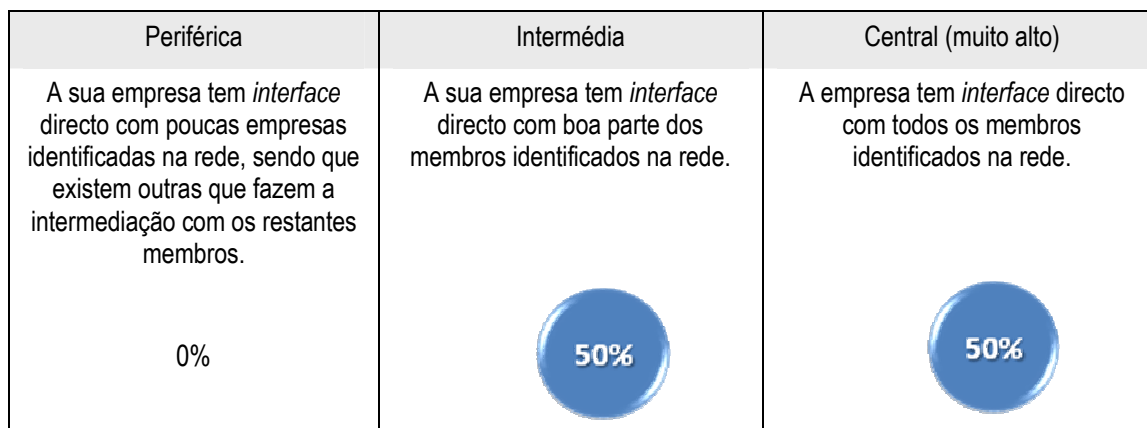


Figura 5.8 - Centralidade.

- **Frequência de interacção por Actividade de Valor**

A frequência de interacção entre Parceiros foi igualmente inquirida por actividade de valor:

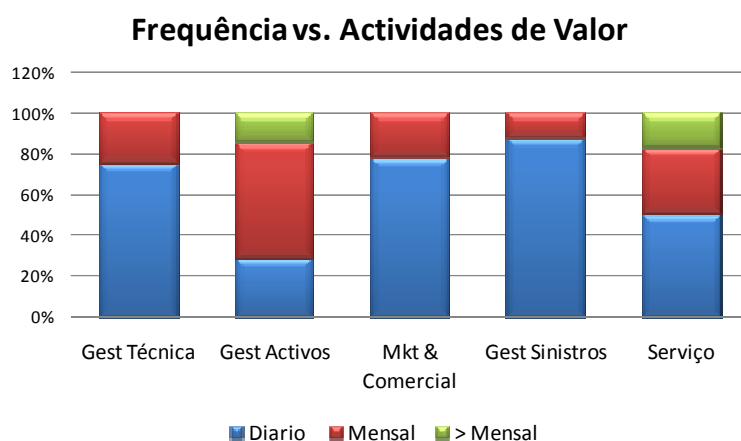


Figura 5.9 - Frequência por Actividade de valor.

Em termos médios a relação identificada foi a seguinte:

Actividade de Valor	Frequência Média
Gestão Técnica	Diária
Gestão de Activos	Mensal
Mkt & Comercial	Diária
Gestão de Sinistros	Diária
Serviço	Mensal



- **Grau de investimento da gestão por *Actividade de Valor***

Foi inquirido o grau de investimento da Gestão (tempo, recursos, foco de gestão) por actividade de valor, conforme representado pela figura seguinte:

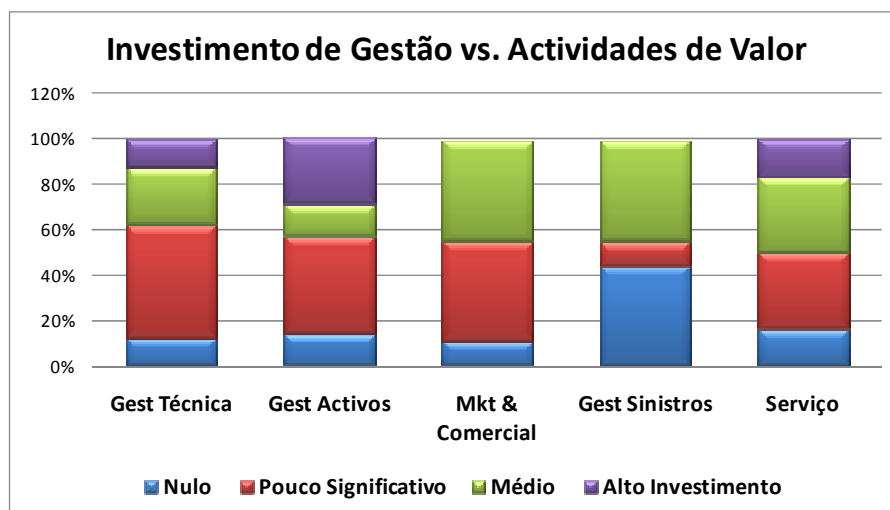


Figura 5.10 - Grau de Investimento por Actividade de Valor.

Em termos médios a relação identificada foi a seguinte:

Actividade de Valor	Valor Médio do Grau de Investimento de Gestão
Gestão Técnica	Pouco
Gestão de Activos	Pouco
Mkt & Comercial	Médio
Gestão de Sinistros	Médio
Serviço	Pouco/Médio

- **Densidade de relacionamento por *Actividade de Valor***

Em termos de densidade, ou seja, a proporção entre o total de ligações praticadas na rede e a quantidade máxima de ligações possíveis, avaliando as relações efectivas no conjunto das possibilidades existentes, os inquiridos atribuíram um valor médio relativo às várias actividades de valor.

Actividade de Valor	Densidade – Valor Médio
Gestão Técnica	Média
Gestão de Activos	Média
Marketing & Comercial	Média
Gestão de Sinistros	Média
Serviço	Média

- **Matriz Foco Operacional (Frequência de relacionamento vs. Investimento da gestão)**

Fazendo o cruzamento de duas variáveis antecedentes, a saber, Investimento de Gestão e Frequência de Relacionamento foi possível diferenciar as actividades de valor. A figura seguinte representa a conjugação que se mencionou, verificando-se que a Gestão de Marketing e Comercial e a Gestão de Sinistros são as actividades com maior “densidade” relacional e por conseguinte mais impactadas pelas práticas de desenvolvimento dos relacionamentos inter-organizacionais.

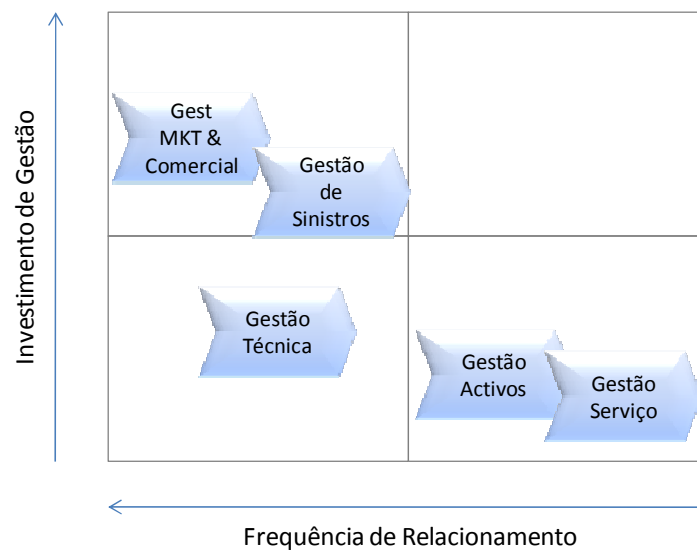



Figura 5.11 - Matriz Frequência vs. Investimento de Gestão.

Acrescentam-se os seguintes pontos:

- Existem diferentes graus de proximidade entre Companhias-Parceiros: diferentes níveis de interacção, de investimento da gestão e formas directas ou indirectas de relacionamento;
- É possível estudar padrões da estrutura por actividade de valor. Por exemplo, as actividades de valor que têm simultaneamente a necessidade de elevada frequência de interacção (diária) e onde as seguradoras referem investir o seu tempo de gestão são o “Marketing e Comercial” e “Gestão de Sinistros”; numa segunda ordem de prioridades a “Gestão Técnica”. Por conseguinte, são estas as actividades de valor mais impactadas por um modelo de gestão mais integrado.

- **Síntese da Dimensão**

#1 a: O tipo de formalização de parcerias é muito heterogéneo quer globalmente no sector quer ao nível de cada um das actividades de valor primárias.

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 5 Verificação e Validação...
---	---	--	---

Foram detectadas vários modos de formalização das relações entre Companhias e Parceiros. Esta heterogeneidade de formato é também verificada na análise por actividade de valor primária – não existe um tipo padronizado de institucionalização dos acordos por actividade de valor.

#1 b: A excessiva força da formalização em actividades tradicionalmente de elevada socialização pode indicar uma insuficiente gestão relacional entre pares. Contudo, esta ausência de vestígios informais preponderantes, não é uma conclusão definitiva.

Um ponto de investigação futura tem a ver com uma ausência de vestígios de uma maior informalidade de relacionamento no caso de actividades tradicionalmente de mais elevada socialização – como por exemplo a gestão de Mediadores. A excessiva força de formalização nesta actividade pode ser sintoma de um deficit de capacidade relacional entre pares. Todavia, esta não é uma conclusão definitiva. Apesar desta relação não poder ser facilmente toda estruturada, o significado de uma aparente alta formalização – positivo ou negativo – não é linear. Assinala-se como sendo um factor a tentar confirmar ou revogar pela leitura conjunta com análises posteriores.

#2: Existe densidade de relacionamentos nas actividades primárias dos seguros. A gestão considera estes relacionamentos como já sendo actualmente estratégicos ou potencialmente estratégicos no futuro.

A densidade de relacionamentos inter-organizacionais é significativa e assinalada em todas as actividades de valor primárias. O grau de interacção é igualmente elevado, ocorrendo com múltiplas entidades, tornado o sistema de valor do sector de grande complexidade. A gestão considera estes relacionamentos estratégicos: já no presente ou num horizonte futuro. Estamos perante um tema de grande valor para a gestão seguradora.

#3: As Companhias assumem uma posição estratégica na rede de Parcerias actuando como ponto central ou intermédio para todos os participantes. Esta posição de “hub” aumenta o valor estratégico por via de contacto (directo ou indirecto) com diversas entidades.

As Companhias ocupam uma posição central ou intermédia na rede, sendo protagonistas principais do nível de desenvolvimento e sofisticação das Parcerias. Este posicionamento aumenta o valor estratégico da rede, quer por via do contacto directo com entidades, o que à partida pode melhorar a especialização dos parceiros e aumentar a especialização da oferta, quer pelo potencial de acesso indirecto a outras entidades, fazendo *viajar* a reputação social da Companhia e abrindo espaço a novas oportunidades de negócio.

#4: Existe um padrão de maior intensidade e coesão entre Parceiros nas actividades de “Marketing e Gestão Comercial” e “Gestão de Sinistros”; numa segunda ordem de prioridades temos a “Gestão Técnica”, “Serviço” e “Gestão de Activos”.



Analisando em conjunto o grau de investimento da gestão e a frequência de contacto é possível estabelecer uma matriz de “intensidade” de relacionamento. Nesta óptica, destacam-se as actividades “Marketing & Gestão Comercial” (onde se inclui a gestão de Mediadores) e “Sinistros”, correspondendo aos processos empiricamente com socialização significativa entre entidades. Numa segunda ordem de prioridades temos a Gestão Técnica, Serviço e Gestão de Activos. Assim sendo, é possível identificar as áreas onde o modelo integrado de gestão de parcerias nos Seguros que foi proposto (GPS) encontrará maior aderência.

5.2.2 Antecedentes (Gestão Pré-Parceria)

Nesta dimensão foi pretendido conhecer os objectivos estratégicos, benefícios e dinâmica pré-parceria. Isto é, compreender o contexto organizacional e competitivo que motivou o desenvolvimento das parcerias e identificar com que grau de maturidade as mesmas foram constituídas.

- **Nível de maturidade global**

O nível de maturidade global desta dimensão que foi obtido (2,35) correspondendo ao nível “2. Definido”, permite concluir que os processos constituintes são executados de forma regular.

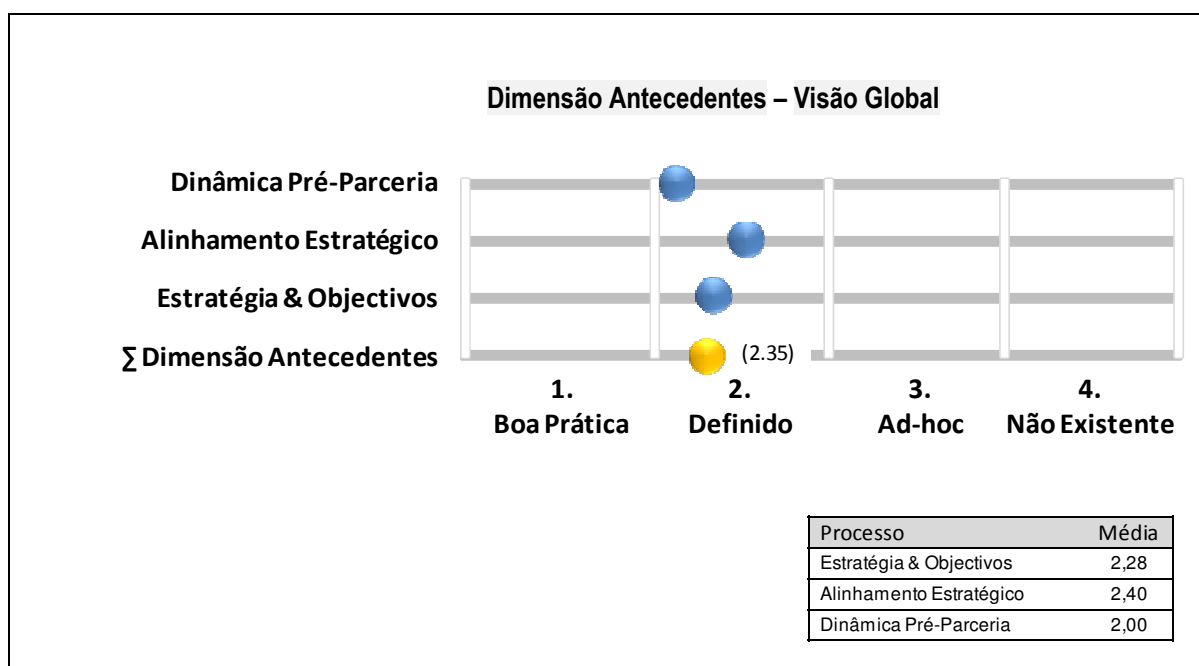


Figura 5.12. Antecedentes – Maturidade.

A dimensão em causa é composta pela avaliação de três *componentes* principais:

- **Estratégia (Partilhada) & Objectivos:** Definição conjunta da visão da rede de Parcerias.



- **Alinhamento Estratégico:** Identificação clara dos benefícios de cada uma das entidades e subsequente alinhamento de expectativas ao longo do ciclo de vida da parceria.
- **Dinâmica Pré-Parceria:** Sistematização da selecção de parceiros valorizando quer as competências técnicas, quer factores de cariz qualitativo.
- **Estratégia e Objectivos:** Quanto à Estratégia e Objectivos (nível de maturidade 2,3) o valor agregado é explicado por dois factores de níveis de maturidade muito diferentes relativos aos sub-processos de:
 - A formulação estratégica conjunta é ainda inexpressiva, tendo obtido o grau de “3. Ad-hoc”;
 - A comunicação formal da estratégia aos Parceiros foi o que obteve uma pontuação mais elevada nesta dimensão correspondendo a 2,2 de maturidade e ao grau “Definido”.

Note-se que relativamente à estratégia existem dois momentos distintos mas complementares: o primeiro consiste na Formulação estratégica, onde apenas *ad-hoc* os Parceiros são envolvidos pelas Companhias; segue-se a Comunicação da estratégia já fixada, onde de forma definida os Parceiros são informados. Assim, conclui-se que a Formulação Estratégica da competitividade em rede é pouco participada com os Parceiros, não havendo muita abertura ao exterior por parte das Companhias.

- **Alinhamento Estratégico**

Quanto à maturidade do **Alinhamento** (2,4) o mesmo resulta dos seguintes sub-processos:

- Mecanismos para diálogo com valor de 2,0 (Nível “2.Definido”);
- Gestão de Expectativas e Objectivos definidos em comum com valor de 3,0 (Nível 3”Ad-hoc”).

Enquanto que existem “Mecanismos de diálogo” (ex: reuniões periódicas) de forma “Definida” permitindo a comunicação e o alinhamento, a qualidade desse alinhamento parece não suceder ao mesmo nível. A gestão de expectativas ao longo do tempo e partilha de objectivos são factores ainda incipientes, sendo que são aspectos não só críticos na fase inicial das Parcerias como também na sua Gestão do Ciclo de Vida. Actualmente o ajustamento mútuo não é consolidado de forma regular. Face às evidências cumulativas, a gestão de expectativas, promotora de um alinhamento mais sólido entre as responsabilidades de cada entidade parceira, parece não estar suficientemente interiorizado no sector.

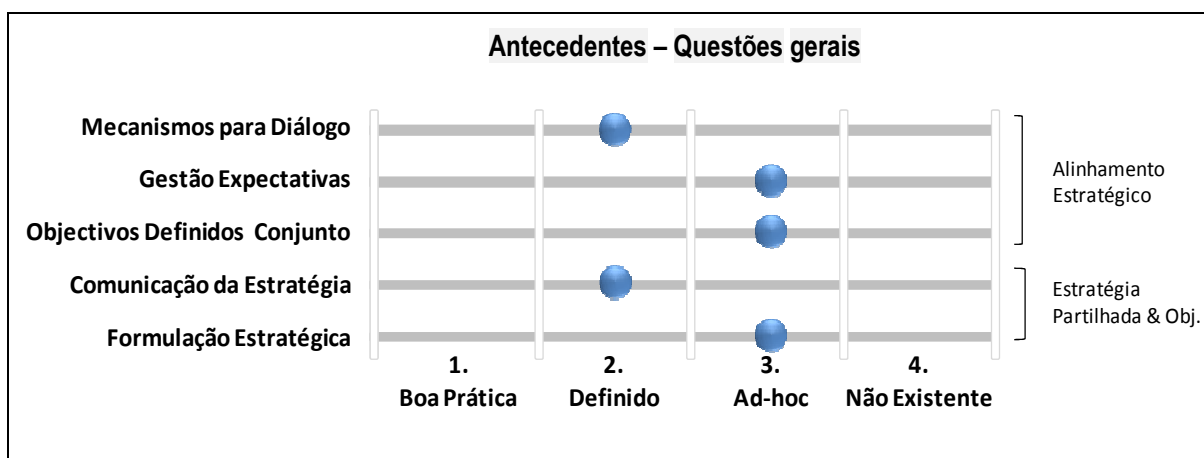


Figura 5.13 - Antecedentes – Questões sobre Estratégia e Alinhamento.

- **Dinâmica Pré-Parceria**

O valor obtido reflecte um caso de total heterogeneidade das respostas com 33% dos inquiridos a responder que consideram boa prática o seu processo de selecção integrada de Parceiros; outros 33% consideram que o seu processo é definido e realizado; os 33% restantes afirmam que este tipo de selecção multi-facetada só ocorre de forma ad-hoc. É oportuno relembrar que a selecção integrada de potenciais Parceiros foi definida pelos seguintes elementos constitutivos:

- **Verificação económico-financeira:** Estudo custo-benefício, contrapondo ao investimento inicial e despesas, as rendas económicas esperadas (orçamento de benefícios).
- **Strategic fit:** Estudo da adequabilidade da parceria para a obtenção dos objectivos estratégicos fixados (comerciais, níveis de serviço, fidelização, etc.).
- **Organizational fit:** Estudo da adequabilidade organizacional em termos de cultura de empresa, valores éticos, dimensão humana e confiança institucional.
- **Competências:** Estudo da adequabilidade das competências, no sentido de especialização e complementaridade ao nível técnico, assim como avaliar as competências sociais facilitadoras de trabalho em equipa.

- **Objectivos (iniciais) das Parcerias**

Quanto ao tipo de objectivos motivadores da Parceria foi realizada uma agregação nos seguintes termos:

- **Estratégicos:** Relacionados com a implementação da estratégia e por conseguinte centrais à obtenção/reforço de vantagem competitiva;
- **Económicos:** Relacionados com factores de dimensão económico-financeira (aumento de receita vs. diminuição de custos) numa perspectiva mais de curto prazo.



- **Comportamentais:** Relativos aos factores de desenvolvimento organizacional, adaptabilidade, aprendizagem, partilha de conhecimento e outras competências sociais.

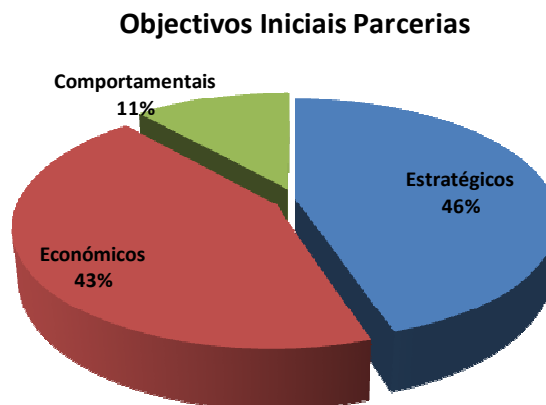


Figura 5.14 - Antecedentes – Objectivos iniciais.

Conforme manifesto na figura anterior, 89% das respostas convergem na identificação de obtenção de retorno económico de curto prazo ou de contribuições estratégicas nos objectivos iniciais. As preocupações mais difusas em termos de aprendizagem, adaptabilidade ou acesso a capital social obtiveram 11% de respostas. Fica demonstrado um interesse pragmático das redes de Parcerias, quer do ponto de vista do valor económico (43%), mais tangível, quer na vertente estratégica (46%), de cariz mais qualitativo mas igualmente operacionalizável. Factores mais *soft* são secundarizados no quadro actual.

- **Valorização dos Parceiros potenciais – ponderação dos critérios**

Relativamente à Selecção e a sua ligação aos objectivos inicialmente traçados, foram questionados os critérios mais valorizados na avaliação do potencial Parceiro. Observando o detalhe dos critérios de selecção inquiridos é visível que a análise custo-benefício se destaca em termos de importância e que todos os factores foram valorizados acima de um grau de importância médio de 5 pontos.

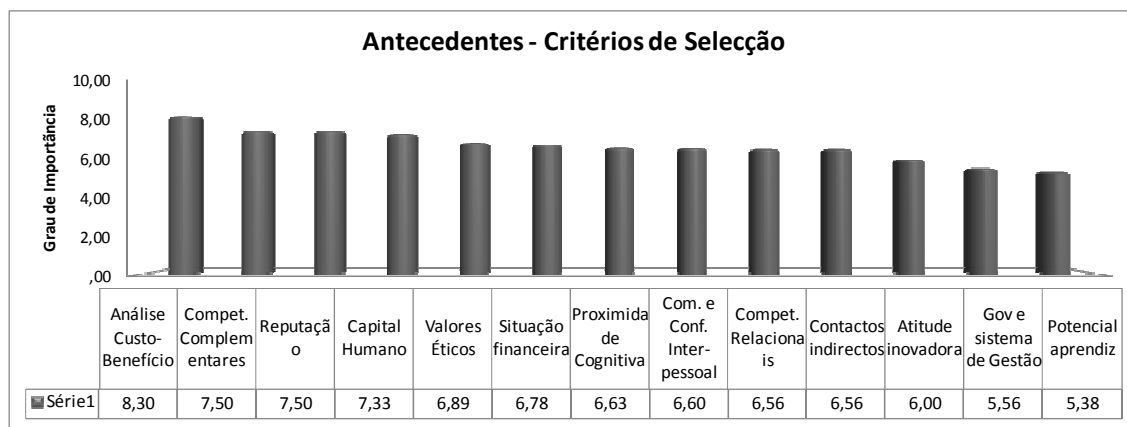


Figura 5.15 - Antecedentes – Critérios de Selecção (detalhe).



- **Critérios de selecção de Parceiros - agregação**

Agregando os valores *atómicos* supra citados à luz dos vectores que propomos - Económico, Social, Cognitivo - é possível verificar a predominância dos factores económicos (7,5 em 10), seguida pelos critérios sociais (6,8) e uma menor apreciação de atributos de ordem cognitiva (6,2).

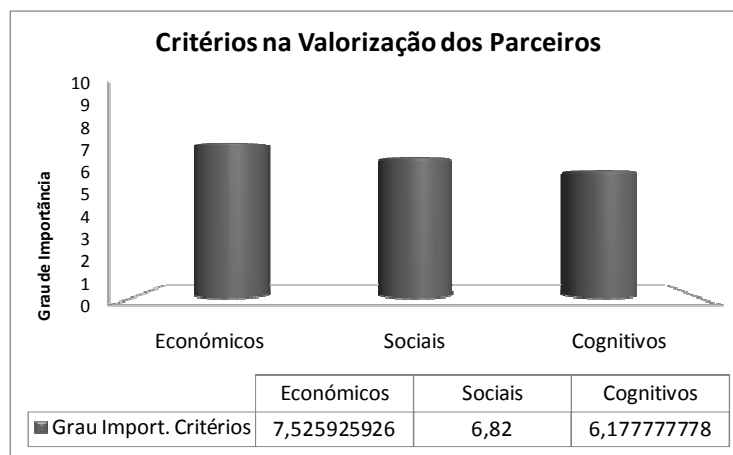


Figura 5.16 - Valorização dos Parceiros Potenciais.

Com base no que antecede, o cenário geral consiste um sector mais *economic-oriented* e menos orientado ao capital social e ainda menos *knowledge-intensive*. Todavia, assinala-se a pertinência desta matriz de análise, *core* do nosso racional, com todos os três vectores a serem valorizados acima da média (média de 6,8 numa escala de 1 a 10) o que leva a concluir que os sistemas de valor no sector são um fenómeno multi-facetado.

- **Distância cognitiva**

É interessante verificar que o tradicional compromisso entre “complementaridade” e “proximidade” entre entidades parece merecer a primazia do primeiro factor. Com efeito, no sector as competências complementares (7,5 em 10) são mais valorizadas do que a proximidade cognitiva dos Parceiros (6,63 em 10)³⁹.

- **Síntese da Dimensão**

#1: A motivação para as Parcerias não é exclusivamente de ordem económico-financeira.

³⁹ Veremos mais adiante no documento que a Complementaridade de Competência é uma variável significativa no estudo do nível de colaboração do Sector.



A motivação não reside apenas na visão dos custos de transacção, isto é, não atende apenas a questões económicas (custo-benefício). A expectativa na realização de parcerias nos seguros é mais ampla e profunda. São esperados benefícios estratégicos e até de aprendizagem – embora esta componente mais *soft* seja menos valorizada.

#2: As Companhias não promovem o envolvimento dos Parceiros na discussão dos objectivos iniciais; o nível de participação dos pares na construção da visão estratégica é pouco colaborativo.

Na partilha dos objectivos estratégicos, as Companhias seguem um posicionamento directivo e pouco colaborativo, suscitando um contexto de diálogo com o Parceiro mais próximo do “conformar” do que do “confrontar e desafiar”. Existem mecanismos de diálogo e a comunicação formal da estratégia é efectuada; todavia, a partilha de uma estratégia e visão, por exemplo através da participação nos resultados, poderia alargar a vitalidade da Parceria e reforçar o sentimento de pertença e de co-responsabilização entre Companhias e Parceiros.

#3: As Companhias dão mais importância à avaliação do parceiro e discussão dos objectivos *ex-ante* da parceria do que ao seu ajustamento contínuo *ex-post*.

É efectuada a selecção de parceiros num quadro estruturado e que nos parece abrangente no que diz respeito ao *fit* dos potenciais parceiros em função de vários critérios. A apreciação de factores económico-financeiros não esvazia outras dimensões, em linha com a conclusão anterior de que a expectativa das Parcerias nos Seguros engloba igualmente objectivos estratégicos e de aprendizagem.

Os aspectos relacionais e cognitivos não são negligenciados enquanto pré-requisito para a análise de viabilidade da parceria. Contudo a desvalorização de um alinhamento de expectativas ao longo do tempo torna deficitária a gestão do *fit* entre entidades após o início da relação inter-organizacional.

#4: A convergência de interesses dos parceiros ao longo do *ciclo de vida da parceria* não está a ser efectuada de forma sistemática

A maturidade mais baixa na gestão da dimensão dos Antecedentes é relativa à gestão das expectativas, o que deve acontecer não só na fase da pré-parceria como também de forma dinâmica/recursiva ao longo do ciclo de vida e num processo interactivo. Ou seja, deverá promover-se a participação do parceiro numa lógica de ajustamento contínuo e desafiador do *status* do acordo em vigência.

#5: A dinâmica pré-parceria parece seguir uma visão integrada de viabilidade mas é sobretudo *economic-oriented* - valoriza menos factores de *Capital Social* e *Conhecimento* do potencial parceiro.

Com base no que antecede, os dados indicam um sector mais *economic-oriented* e menos orientado ao capital social e ainda menos *knowledge-intensive*. A dinâmica pré-parceria parece seguir uma visão integrada



de viabilidade dos Parceiros; a selecção dos mesmos favorece actualmente mais as características económicas do Parceiros

#6: A dinâmica pré-parceria parece valorizar mais a complementaridade entre parceiros do que a proximidade. É necessário verificar se esta ponderação coloca em causa a distância cognitiva óptima.

Na ponderação dos atributos dos parceiros potenciais é sugerida uma maior valorização da complementaridade, em termos de competências e especialização. A proximidade cognitiva (similitude de estilos de gestão, significados, etc.) e competências relacionais são aspectos valorizados numa ordem secundária de prioridades. Será necessário analisar de forma mais completa este *trade-off* entre “complementaridade” e “proximidade”, de modo a serem avaliados eventuais *gaps* e subsequente percurso a percorrer visando uma distância cognitiva óptima.

5.2.3 Governance

Nesta dimensão é pretendido determinar os contornos do sistema de Governance das parcerias, compreendendo quer mecanismos de coordenação formal quer meios relacionais de coordenação, controlo e ajustamento. É pretendido ainda conhecer a dinâmica pós-parceria no que se refere à avaliação de desempenho e as reacções subsequentes.

5.2.4 Governance Formal

Esta secção tem como foco os elementos de *governance* formal. Isto é, mecanismos formais que estabelecem a coordenação ao nível dos procedimentos formalmente definidos, estruturas e equipas.

- **Nível de maturidade global**

A maturidade global desta dimensão que foi obtida (2,11) correspondendo ao nível “2. Definido” permite concluir que os seus processos são executados de forma regular. Esta dimensão é composta pela avaliação de cinco processos principais que se detalham de seguida.

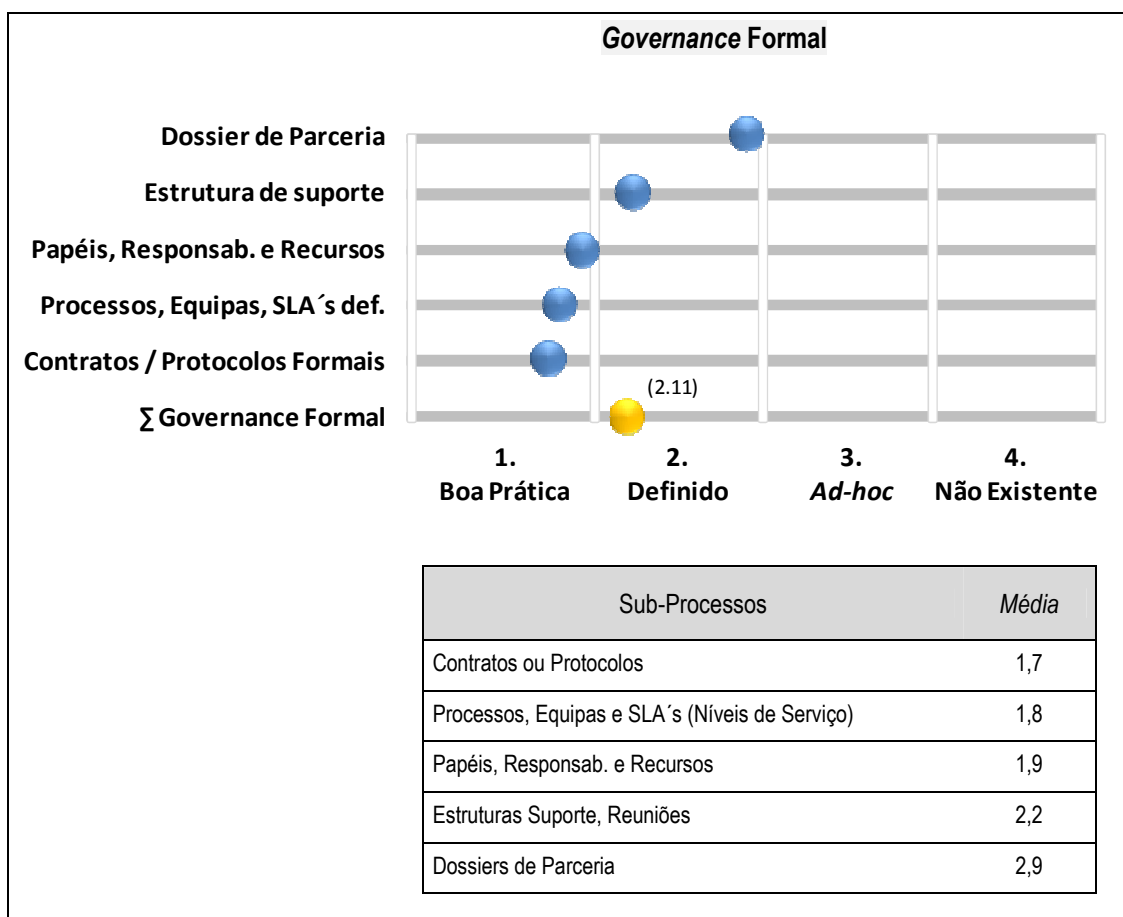


Figura 5.17 - *Governance Formal*: maturidade.

- **Processos de formalização de contratos/protocolos, processos e equipas**

Face aos dados recolhidos, é visível a significativa maturidade de Formalização de Contratos/Protocolos", patente no valor obtido de "1,7" o que corresponde ao Nível "1. Boa prática". A definição inicial de "processos de coordenação entre entidades", sendo explicitadas as equipas de contacto operacional assim como os níveis de serviço contratualizados obteve "1,8" na escala de maturidade. A definição inicial de papéis, responsabilidades e recursos alocados ao funcionamento da parceria estão ainda no limite de boa prática (1,9).

- **Processos de definição de estruturas de suporte e *dossier de Parceria***

O processo de definição de estruturas de suporte e reuniões periódicas de coordenação obteve "2,2" o que corresponde a um nível "2. Definido"; a elaboração formal de Dossier de Parceria obteve "2,9" na escala de maturidade - o valor menos positivo nesta dimensão e já no limite inferior do nível "2. Definido".

- **Síntese da Dimensão**

#1:A visão formal/legalista está actualmente consagrada, atingindo um elevado nível de maturidade.



Face ao exposto, a visão *legalista* e mais formal das parcerias obteve um valor positivo de maturidade no sector.

#2: Mesmo neste quadro de maturidade elevada é possível detectar oportunidades de melhoria.

É pertinente realçar a diferença entre os aspectos de formulação inicial e a sua expressão operacional – ou seja entre o formalmente planeado e o efectivamente executado. As questões que implementam a formalização, mais genérica e inicial, nem sempre são correspondidas com a mesma força de maturidade na sua vertente mais prática. As consequências operativas da formalização nem sempre são cumpridas como esperado. Quando se pergunta “P3.1.3 São definidas as estruturas de suporte ao funcionamento (ex: *steering committee*), reuniões periódicas e outros órgãos de coordenação (ex: comités de controlo de qualidade de parceria, etc.)?” e depois se existe “P.3.1.4 *Dossier* de parceria onde são organizados todos os procedimentos formais acordados, estruturas e mecanismos de controlo no âmbito da parceria?” a maturidade baixa do nível global de “1.Boa prática” para nível 2 “Definido”.

5.2.5 Governance Social

Esta secção pretende interpretar os dados recolhidos relativos aos mecanismos sociais erigidos como suporte às parcerias - âmbito da denominada *governance* social. Isto é, mecanismos que transcendem a formalidade, estabelecendo formas de coordenação assentes na reciprocidade, confiança e adesão voluntária à cooperação.

- **Nível de maturidade global**

A maturidade global desta dimensão foi de “2,5” correspondendo ao nível “2. Definido”, o que permite concluir que os seus processos são executados de forma regular mas com *nuances* que importa distinguir e saber interpretar.

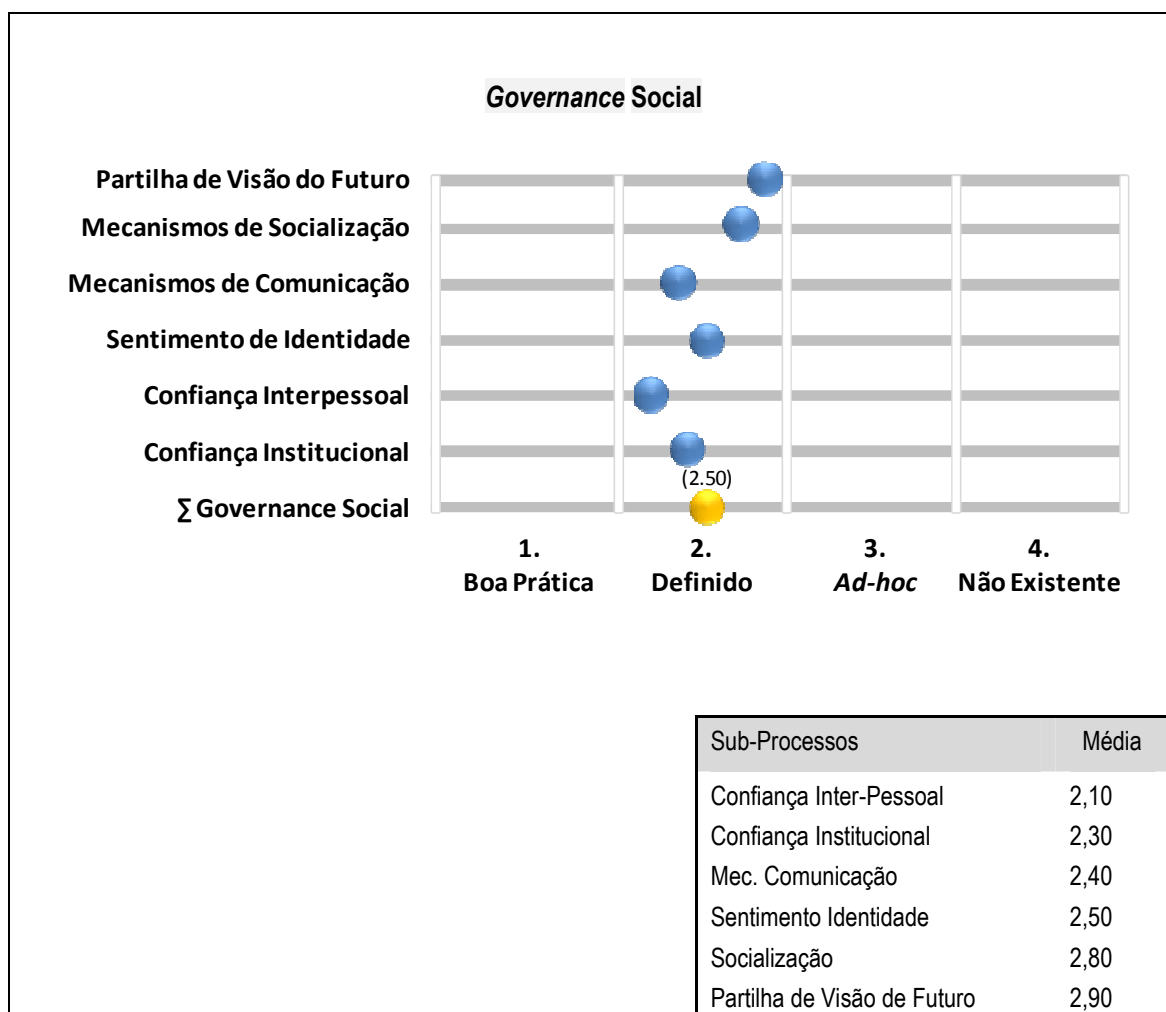


Figura 5.18 - Governance Social – Maturidade.

- **Confiança**

É possível identificar valores mais altos em termos de maturidade, nomeadamente a Confiança Interpessoal (entre os intervenientes) que obteve “2,10” posicionando-se no patamar “2. Definido” o que promove a compreensão entre as partes. A confiança institucional, ou seja, a percepção de previsibilidade de actuação do parceiro e a sua *boa fé* - importante para a redução de comportamento oportunistas - obteve o grau de maturidade de “2,3” correspondendo ao patamar “2. Definido”.

- **Comunicação e socialização**

Outro nível diferente de relacionamento entre pares consiste no conhecimento mútuo. Com base neste conceito, é possível estabelecer relacionamentos colaborativos mais fortes e levar a cabo todo um conjunto de compromissos e partilha de informação crítica. Ora, neste contexto, os Mecanismos de Comunicação, facilitadores de um diálogo franco e construtivo, obtiveram “2,4” de grau de maturidade, enquanto que os de



Socialização, visando aprofundar o contexto de partilha, obtiveram “2,8” de grau de maturidade, traduzindo alguma resistência na implementação destes processos.

- **Sentimento de pertença e partilha de visão**

Podemos ler em conjunto duas disposições de *governance* social, em consonância com um nível de superior de confiança - aqui entendida no conceito lato. Com efeito, a União entre parceiros só será obtida quando mecanismos sociais permitem a efectiva troca de activos, competências e criação de conhecimento. São elementos constitutivos deste escalão o Sentimento de Pertença, que obteve “2,5” na escala de maturidade e a Partilha de Visão Futura que alcançou “2,9” de maturidade, por conseguinte já perto do patamar de “3. Parcialmente”. Estes dois últimos indicadores penalizam a *governance* social no sector segurador, sendo por conseguinte uma área de melhoria, ou seja o reforço da “união” entre pares rumo a relacionamentos colaborativos de maior valor acrescentado.

- **Força dos laços por Actividade de Valor**

São detectados laços fortes entre parceiros, ligação de elevada intensidade e frequência de relacionamento. Os parceiros reconhecem que o seu sucesso depende em parte do envolvimento mútuo.

Neste capítulo, as actividades de Marketing & Comercial, Gestão de Sinistros e Gestão Técnica foram identificadas como tendo maior componente de laços fortes, 70%, 56% e 38%, respectivamente.

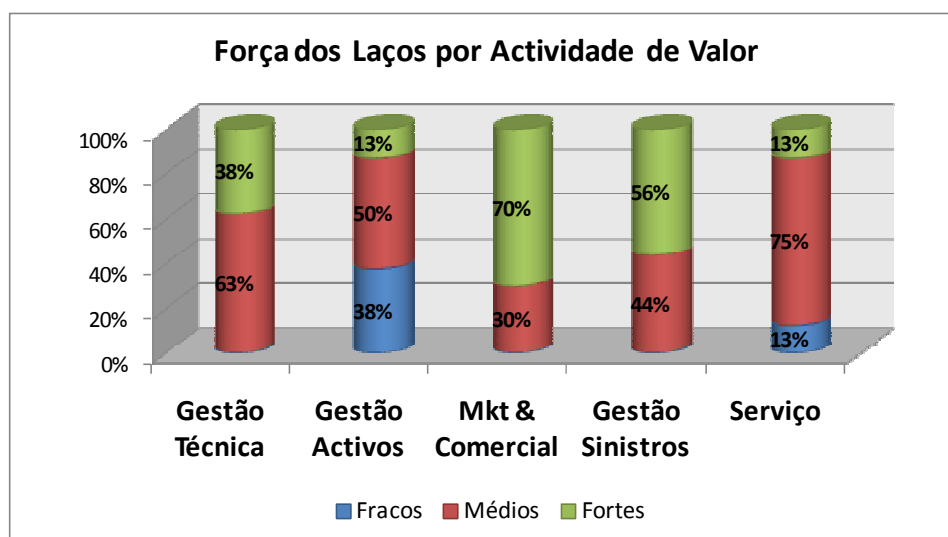


Figura 5.19 - Força dos laços por Actividade de Valor.

- **Mecanismos de confiança vs. Actividades de Valor**



Questionados sobre o tipo de mecanismos de confiança aplicados por actividade de valor, os inquiridos responderam dentro de um quadro constituído por três níveis diferentes: Avaliação de desempenho, Mecanismos de relacionamento e Sentimento de pertença. A figura seguinte permite distinguir o peso relativo destes mecanismos por actividade de valor.

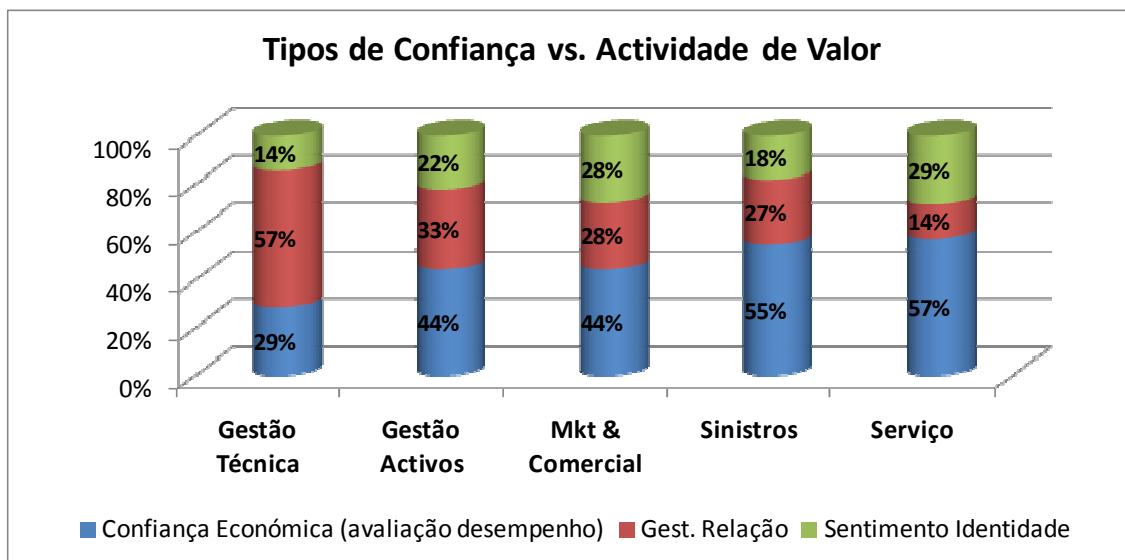


Figura 5.20 - Tipos de Confiança por Actividade de Valor.

A confiança económica, baseada na competência, é o denominador comum (com excepção na gestão Técnica), o que é consistente com uma visão pragmática e uma vincada orientação a resultados (imediatos).

- **Ideias-chave**

A dimensão de *Governance social* obteve o valor de “2,5” na escala de maturidade correspondendo ao patamar “2. Definido”. Encontra-se num ponto de decisão: tanto pode tender para o nível “3. Parcialmente” como pode evoluir para uma superior maturidade. A própria desmultiplicação do conceito nos seus elementos constitutivos permite distinguir diferentes padrões, consoante os mecanismos de *governance* social em causa. Com efeito, esta dimensão para além de ser relevante uma vez que está associada às vantagens da colaboração, pode ser analisada a partir de abordagens diferentes. A distinção das componentes que contribuem para o *governance* social é essencial para o seu pleno entendimento. Assim, a confiança, em termos latos, pode ser definida em termos multidimensionais, sendo que se sugere três vectores distintos:

- **Nível de confiança baseada na Competência:** onde se pode agrupar factores mais tangíveis que contribuem para a previsibilidade da relação e o reconhecimento da reputação dos parceiros. Estes dados são um fundamento para a geração de confiança por via da objectividade do valor da parceria – em termos económicos ou calculistas (Child, 2001). Neste grupo incluímos as questões sobre avaliação de desempenho e sistema de incentivos (monetários).



- **Nível de confiança baseada no Compromisso:** outros factores, mais difusos, contribuem para um maior conhecimento entre parceiros. Aqui já existe um nível de confiança de base sociológica (Zaheer, Harris, 2006), sendo importante o nível de confiança pessoal e institucional (Fukuyama, conforme citado por Moreira, 2001 e Barney e Hansen, 1994, conforme citado por Cunha e Melo, 2006). Neste quadro, foram associadas as questões que colocámos sobre o nível de confiança Pessoal e Institucional, os Mecanismos de comunicação existentes para que o conhecimento mútuo se possa fortalecer e a prática de Socialização, indispensável para uma atitude de boa vontade entre pares.
- **Nível de confiança baseada na União:** o nível mais sofisticado tem a ver com a partilha de uma visão comum e a participação activa dos parceiros na construção desse mesmo projecto, em harmonia e união (Child, 2001). Sendo geridas essas expectativas, o risco relacional crescente à medida que as interdependências se consolidam, é mitigado, sendo esta uma condição essencial para a sua afirmação. A União representa relacionamentos fortes, nos quais se compartilham identidades, valores e conceitos morais. Ao mesmo tempo, a continuação de factores afectivos (identidade) e normas e condutas (partilha de visão) reforçam-se num círculo virtuoso. Neste particular, agrupámos as questões sobre Sentimento de Identidade e Partilha de uma visão comum. Os resultados obtidos nestas três ópticas de análise da confiança são os que se representam pela figura seguinte:

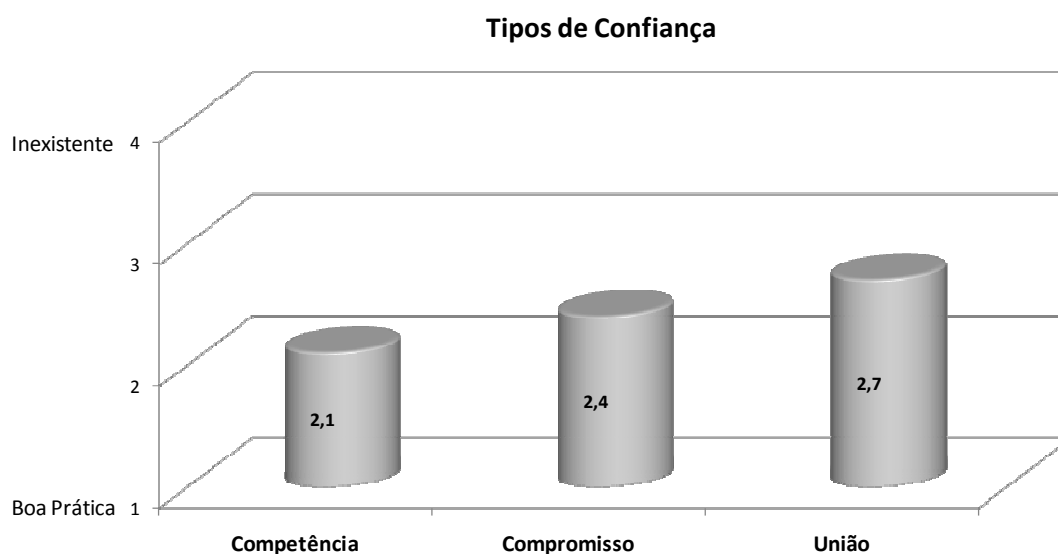


Figura 5.21 - Tipos de Confiança no Sector Segurador (no sentido lato).

Por um lado, a base racional da confiança é actualmente bem explorado no sector, nomeadamente os sistemas de incentivos em função do desempenho (2,1 de maturidade bem dentro do nível “Definido”). Por outro, a componente sociológica associada ao Compromisso já apresenta uma maturidade menor mas ainda dentro do mesmo patamar (2,4). Finalizando, o nível mais sofisticado e com maior valor potencial para a



exploração das parcerias é a União que, apresentando o nível de maturidade de 2,7, é uma área que, pese embora ainda esteja no mesmo patamar do que os conceitos anteriores - já se encontra numa tendência de aproximação ao patamar 3. Parcialmente/Ad-hoc - interessa melhorar, sobretudo porque se insere num sector que sustenta laços fortes em actividades de valor primárias.

- **Síntese da Dimensão**

#1: São detectados laços entre Parceiros. Todavia a base racional é superior à vertente social dos relacionamentos. Assim, o fortalecimento da base emocional da *governance*, pré-condição para a colaboração, é uma direcção plena de oportunidades.

Existem laços entre parceiros, ligação de elevada intensidade e frequência de relacionamento. A actividade seguradora, nomeadamente o “Marketing & Comercial”, “Gestão de Sinistros” e “Gestão Técnica”, é profícua em relacionamentos significativos. Para além do vector da confiança racional, a base emocional da confiança é uma pré-condição para uma colaboração mais profunda que interessa explorar. Existe um espaço de melhoria no que diz respeito ao desenvolvimento de uma visão partilhada de futuro e reforço de sentimento de identidade entre parceiros. Este é um patamar que pode facilitar uma acção colectiva de maior valor acrescentado.

#2: O *Governance* social é uma área de melhoria; o reforço dos níveis de “compromisso” e “união” conduzirão a processos colaborativos de maior valor acrescentado.

A actual maior sustentação do *governance* social consiste na denominada de “confiança baseada na competência.” Os dados sugerem a existência de um *gap* no que concerne a mecanismos sociais mais sofisticados, que permita uma efectiva acção colaborativa e deste modo a afirmação de verdadeiras parcerias - isto é, onde se explore todo o seu potencial de criação de valor.

#3: O risco relacional pode ser melhor gerido, o que pode conduzir a resultados mais positivos; As actividades mais impactadas por um modelo de *governance* social mais sofisticado serão “Marketing e Comercial”, “Sinistros” e “Gestão Técnica”.

A verificação de um relativo reconhecimento do valor da relação e a pouca oportunidade conferida aos parceiros em participarem na definição dos objectivos da parceria, penalizam o sentimento de união e a confiança global entre pares. Esta observação faz aumentar a probabilidade de comportamentos oportunistas e bloqueia a exploração do potencial da parceria. Como a gestão dos relacionamentos é uma pré-condição para a colaboração, é essencial impulsionar a *governance social*.

- **Meta-Dimensão de capacidades geradoras de valor (ao nível táctico de actuação)**



Ocupa um lugar de destaque no modelo conceptual proposto o conjunto de capacidades de gestão associadas à obtenção, sempre provisória, de vantagens competitivas na era da informação, do conhecimento e das redes, que fazem a ponte entre a estratégia e a acção e apelo à rapidez de actuação com intenção estratégica, a saber: Gestão do Conhecimento, Inovação, Sistemas de Informação e Capacidades Dinâmicas.

5.2.6 Gestão do Conhecimento

Esta dimensão foi subdividida em vários conceitos em consonância com a visão iminentemente social dos processos mais críticos da espiral de conhecimento, designadamente a socialização e a externalização. O conceito de *Originating BA*⁴⁰ (Nonaka, 1995) também reforça esta linha conceptual. Foi avançada uma definição operacional da variável *Capacidade de absorção* envolvendo o acesso, adequação e capacidade de transferência de conhecimento proveniente de fontes externas.

- **Nível de maturidade global**

A maturidade global desta dimensão que foi obtida (2,6) corresponde ao nível “2. Definido”. Tal permite concluir que os respectivos processos são executados de forma regular, mas com valores por vezes tendentes ao nível inferior “3. Parcialmente” que interessam analisar com algum detalhe.

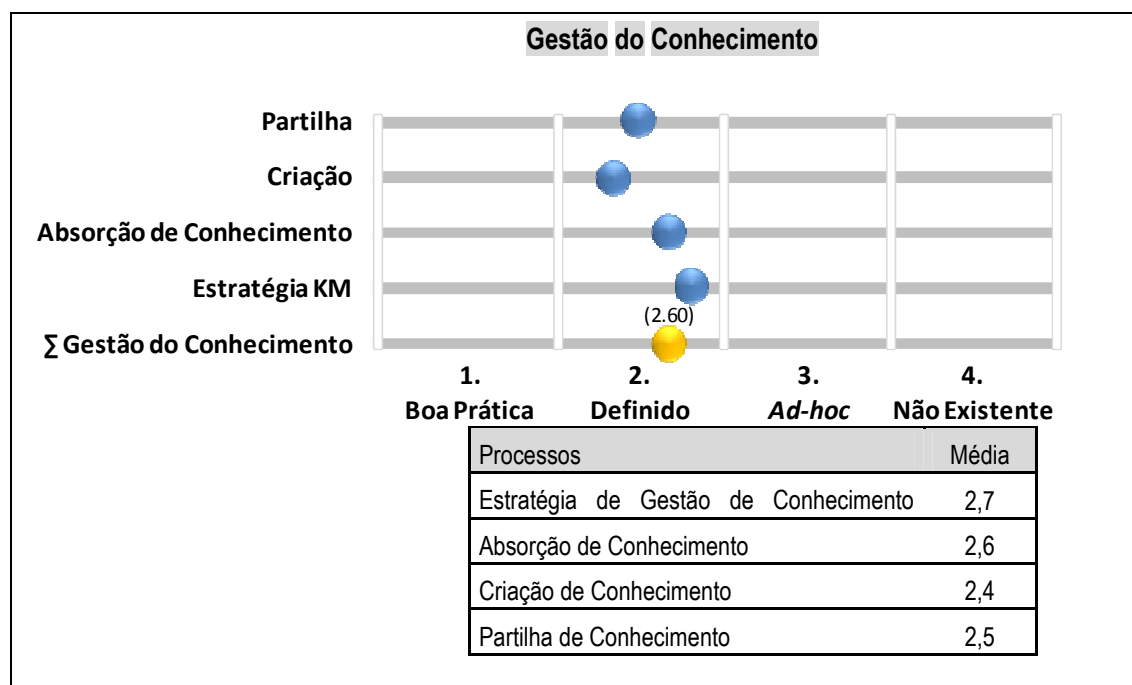


Figura 5.22 - Gestão do Conhecimento – Visão Global.



- **Estratégia de Gestão de Conhecimento (KM)**

Neste tema foram questionados dois aspectos: (1) a existência de uma estratégia de Gestão de conhecimento com o desígnio de criar confiança, partilha de boas práticas e socialização e (2) o papel dos Processos de difusão de conhecimento, preservação, gestão de equipas e comunidades. A maturidade de “2,7” relativa aos pontos supra citados coloca o sector segurador no nível “2. Definido”, o que traduz uma possível margem de progressão da gestão de parcerias à luz da Gestão de conhecimento. Com efeito, a pergunta P4.1.1 “Considera que existe uma estratégia de gestão de conhecimento que, por exemplo, proporcione um contexto de confiança, partilha de boas práticas, desenvolvimento do capital humano e socialização?” obteve o valor de “2,8”, já muito perto do nível “3. Parcialmente”, o menor valor desta dimensão. O valor global da maturidade, à partida, parece reflectir o interesse de se alavancar o conhecimento dos parceiros enquanto factor competitivo mas denotando ainda algumas insuficiências.

- **Absorção de conhecimento**

A definição operacional deste conceito compreendeu o estudo de três processos:

- Acesso a fontes externas: obtenção de conhecimento a partir do *know-how* proveniente da rede; frequência de contacto para o acesso externo (recursos não económicos ou não económicos);
- Adequação e utilização de fontes externas: antiguidade, i.e., confiança na relação com entidades externas; compatibilidade cognitiva e alinhamento relacional de expectativas;
- Transferência de conhecimento: valorização do conhecimento externo, demonstrando abertura “mental” para a absorção de ensinamentos construídos numa outra lógica cultural; mecanismos de preservação desse conhecimento, explicitando-o em torno de manuais, boas práticas, etc.; flexibilidade para integrar os novos conhecimentos nos processos e rotinas internas.

⁴⁰ A socialização tem como precedente um clima de simbiose entre entidades rumo ao *saber dialogar*.

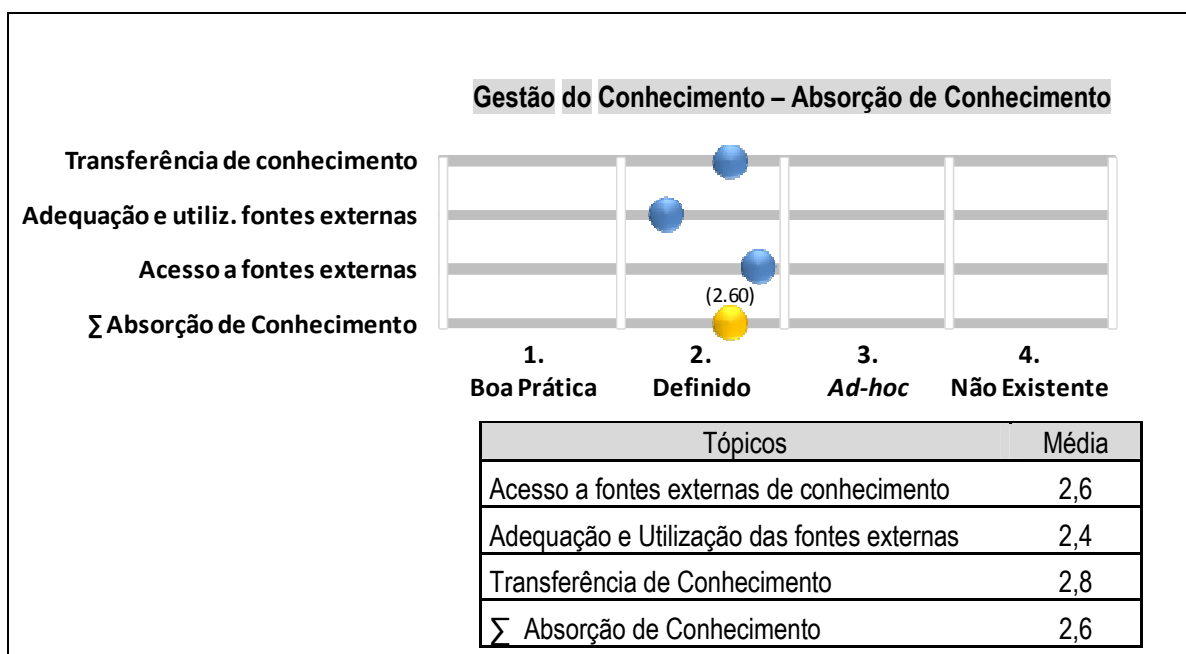


Figura 5.23 - Gestão do Conhecimento – Capacidade Absortiva.

O valor final do índice “Absorção de Conhecimento” de “2,62 coloca a maturidade na segunda metade do patamar do nível “2. Definido”. Esta visualização desmultiplica a *capacidade de absorção* em processos operacionais, relativos a:

- **Relação (social) com o ambiente externo** (acesso a fontes externas) com maturidade “2,6” indicando alguma capacidade de ligação externa;
- **Fronteira**, tradutor e mediador entre o contexto externo e o quadro das operações internas (adequação das fontes externas) com maturidade de “2,4” traduzindo o melhor índice neste tema, indiciando uma distância cognitiva adequada entre parceiros;
- **Cariz interno de mudança** e transformação da *posse* de conhecimento exógeno em novas formas de trabalhar que concretizam esse potencial (transferência de conhecimento) com maturidade de “2,8”, ou seja no limiar do nível 2 da escala.

Os valores sugerem que as melhorias existentes na capacidade de relacionamento externo devem ser acompanhadas por uma maior agilidade interna. Uma visão integrada destes processos é, por conseguinte, indispensável para se capitalizar o potencial dos relacionamentos. Numa óptica mais genérica poderemos ver reflectido nestes valores o facto de que as organizações/Companhias não são inteiramente sistemas abertos – é necessário estruturar processos (de *fronteira*) de *make sense* da envolvente, bem como a transferência/integração dos estímulos externos. Ao mesmo tempo, sendo certo que as organizações não são inteiramente sistemas fechados, a transformação e renovação interna de recursos pode ser estimulada por via externa. Em síntese, a absorção de conhecimento, ao nível operativo, sugere (1) uma simbiose entre



a abertura ao exterior, (2) capacidade de *make sense* dos *inputs* externos que se requerem contextualizar e (3) estímulo de renovação interna, num círculo virtuoso, codificando um ADN organizacional de adaptação sistemática. Nos seguros, existindo à partida uma adequada distância cognitiva entre pares, deve ser desenvolvido o estímulo de renovação interna (2,8 de maturidade) de modo a acompanhar a capacidade de transferências das fontes externas (2,4), sendo que a capacidade de relação em rede à luz da gestão de conhecimento (2,6) pode ainda ser melhorada.

- **Criação de conhecimento**

Este processo é multi-dependente devido à sua natureza difusa. Contudo aproximámos a nossa definição ao conceito de Ba (Nonaka, 1995), designadamente ao *Originating Ba*, próprio do quadrante da Socialização, uma vez que se assume que a criação de conhecimento, ganhando força em espiral (Nonaka e Takeuchi, 1995), pode ser ancorada em laços sociais de suporte à socialização.

O valor de “2,4” de maturidade coloca este processo no nível “2. Definido”, tendo sido mais valorizada a pergunta P.4.1.11 “Considera que os parceiros detêm conhecimento complementar, isto é, diverso, novo, inovador?” com um valor “2,2”. Foi menos valorizada a pergunta P4.1.12 “Foram criadas equipas conjuntas e/ou comunidades de prática que liguem pessoas provenientes dos parceiros com vista à obtenção de um objectivo comum?” com um valor de “2,7” de maturidade. Os dados parecem mais uma vez indicar um assinalável potencial de existência de conhecimento complementar sendo que, ao mesmo tempo, se identifica algum espaço de melhoria na concretização dessa *posse* em *uso efectivo*, designadamente na gestão de equipas inter-pares visando a criação de conhecimento.

- **Partilha de conhecimento**

Neste processo foi igualmente dado destaque aos relacionamentos humanos subjacentes na parceria, seguindo o racional de que a gestão de conhecimento é iminentemente um processo social. Assim, as questões *soft* da confiança e do contexto facilitador foram mais uma vez colocadas; adicionalmente, foi colocada uma componente mais *hard* de explicitação de conhecimento, que permitirá escalar e acelerar a difusão de conhecimento (explícito), de acordo com os processos de externalização e combinação. O valor de “2,5”, no ponto médio do nível “2. Definido” deste processo é explicado pela melhor *performance* da confiança inter-pessoal (2,3) e uma menor maturidade ao nível da gestão do contexto subjacente à partilha (2,63) e de processos de trabalho definidos explicitamente com o parceiro (2,68). Os dados sugerem a necessidade de ser gerir explicitamente processos de gestão de conhecimento com Parceiros, alavancando o grau de informalidade existente, sendo certo que o mesmo é necessário mas não suficiente.

- **Obstáculos da Gestão de Conhecimento na Parceria**



Relativamente à classificação dos obstáculos eventualmente existentes para uma Gestão de Conhecimento mais eficaz apresenta-se a figura seguinte:

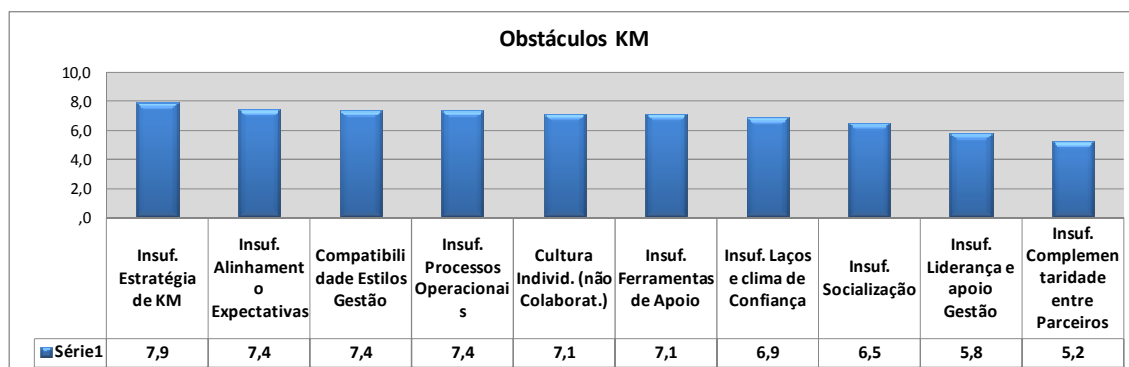


Figura 5.24 - Gestão do Conhecimento - Obstáculos.

O grau médio de relevância dos obstáculos identificados foi de 6,9 (numa escala de máximo de 10 pontos) o que permite concluir sobre a existência de obstáculos significativos. De forma consistente com a análise precedente, é possível verificar a insuficiente pré-definição de uma estratégia de gestão de conhecimento e de processos para o efeito. Este pode ser o “ponto original” que importa obviar – a insuficiente consciência de que a gestão do conhecimento é uma dimensão que pode acrescentar valor à parceria e que é possível desenhar, implementar, facilitar processos que promovam a partilha de conhecimento entre parceiros, a sua criação e transferência. Acresce a questão da cultura envolvente da parceria: caso seja insuficientemente colaborativa bloqueia a partilha de conhecimento e a obtenção do valor dos intangíveis possíveis de se gerar na Parceria. Este ponto é consistente com o espaço de melhoria observado no ponto anterior de *governance* social, nomeadamente com a assinalada insuficiência de confiança resiliente, baseada na união – de origem normativa mas também afectiva. Abaixo da média, isto é, relativamente baixos obstáculos, encontram-se a informalidade da liderança e o apoio de gestão da mesma e a complementaridade entre Parceiros. Este último dado é consistente com o valor reconhecido das competências de Parceiros, o que confere um enorme potencial à componente de aprendizagem e diferenciação competitiva por via da especialização e afirmação técnica das entidades do sector. Por ordem crescente de relevância enquanto obstáculos teremos: Estratégia e Processos; Cultura de Colaboração e ferramentas; Liderança e reconhecimento do valor dos Parceiros (complementaridade de competências).

- **Valor dos processos de Gestão de Conhecimento na Parceria**

Procurou-se apreender a valorização dos processos de gestão de conhecimento de modo a distinguir o seu papel no presente e a expectativa futura do seu papel na Parceria.

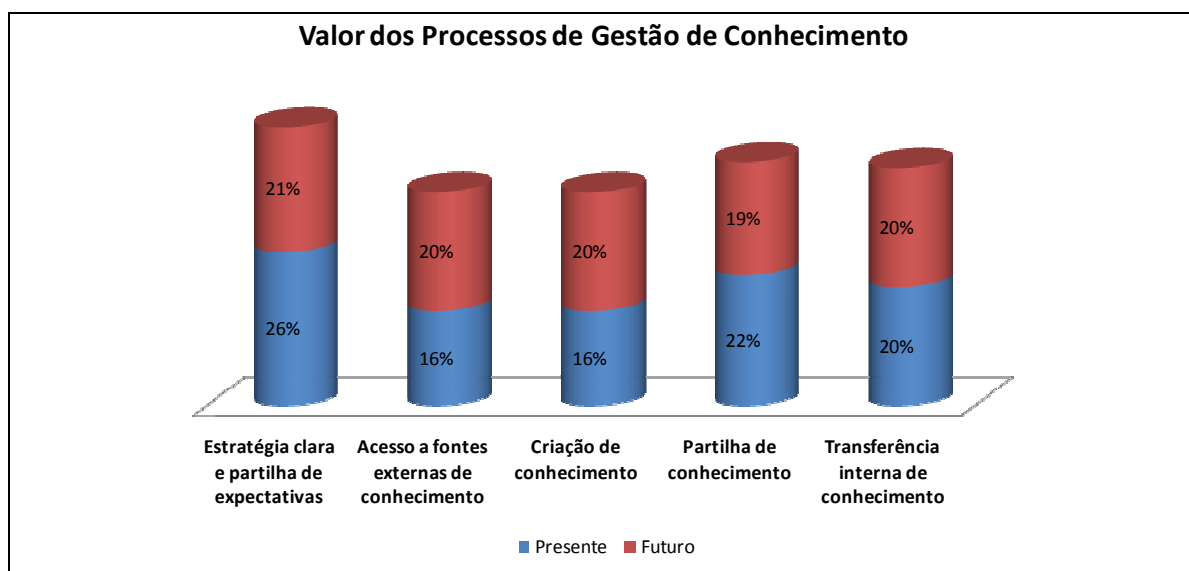


Figura 5.25 - Gestão do Conhecimento – Importância dos Processos.

Existem três processos com um papel mais relevante no presente: Estratégia, Partilha de Conhecimento e Transferência Interna. Assim sendo, o valor presente reflecte um foco na visão interna da gestão do conhecimento. No futuro, todos os processos citados são valorizados sensivelmente da mesma forma, pressionando os processos de gestão de conhecimento de alcance externo, isto é que dão ênfase ao à criação de conhecimento num quadro *outsider in*. Assim como o conceito de *open innovation* motiva as empresas para uma abertura ao exterior, a evolução da valorização dos processos parece sugerir uma certa visão de *open knowledge*, desafiando a cultura colaborativa, processos e a própria estratégia. Todavia a gestão de conhecimento do ponto de vista interno permanece um factor pertinente e nesse sentido não se deverá negligenciar.

- **Síntese da Dimensão**

#1: A estratégia de exploração das parcerias à luz da Gestão de Conhecimento é uma área de melhoria. O interesse actual e a margem de progressão incentivam os esforços neste sentido.

A estratégia de Gestão de Conhecimento aplicada às Parcerias nos Seguros não é ainda uma norma. A visão de se apostar no valor dos intangíveis como recurso fundamental para o relacionamento com o cliente e inovação da oferta não é alavancada pelas interacções em rede. Isto é, a partilha de informação crítica e a construção de processos com vista à organização, distribuição e criação de conhecimento na lógica das Parcerias é uma área de melhoria. Esta dimensão é ainda mais pertinente quando estamos em presença de um sector na fase de maturidade, de alta rivalidade onde a fidelização de Clientes e a inovação são fontes de aumento da *share of wallet*. Mas o aumento de receita por Cliente, via up-selling ou cross-selling, só será uma



realidade através da valorização do capital conhecimento, antecâmara da operacionalização das vantagens competitivas por via dos factores intangíveis.

#2: Existe uma base significativa de competências complementares dos Parceiros que interessa explorar para a criação de novo conhecimento nos seguros.

O reconhecimento de competências complementares específicas dos Parceiros é significativo. Este potencial importa explorar no quadro inter-organizacional onde os Parceiros podem ser considerados como activos de conhecimento - que interessa alavancar visando melhorias de desempenho, novos projectos e inovação. Nestas condições, torna-se claro a pertinência de uma maior consciencialização dos agentes económicos dos Seguros. O seu empenho na implementação de processos de Gestão de Conhecimento, visando reforçar a interacção entre conhecimento tácito e explícito no espaço *inter*, é incontornável no sector.

#3: A absorção de conhecimento externo depende quer de factores de abertura ao exterior quer de factores internos.

Há muitas tarefas estratégicas a executar no contexto da aprendizagem, distribuição e utilização do conhecimento em termos operacionais. Foi detectado que se deverá, por um lado, melhorar a capacidade de abertura ao exterior e capitalizar o relacionamento com os Parceiros enquanto activos e recursos de conhecimento. Ao mesmo tempo, a rede interna também pode ser melhorada, tendo impacto no nível de transferência de conhecimento obtido do exterior. Enquanto a adequação das fontes de conhecimento é reconhecida, ainda não está interiorizado o processo precedente de se reconhecer necessidades de conhecimento e por conseguinte assumir uma maior abertura ao exterior à luz da Gestão de Conhecimento. Assim, a capacidade de absorção de conhecimento encontra resistência ao nível da abertura externa. Por outro lado, a taxa de transferência do conhecimento externo para as rotinas da empresa deve ser igualmente melhorada. A potencial posse de conhecimento por via exógena (acesso via rede externa) terá de ser transformada em vantagem competitiva (transferência na rede interna) – visão *outside in*.

#4: Existem ainda significativos obstáculos à Gestão do Conhecimento. A definição da estratégia e de uma cultura mais colaborativa podem ser as chaves para a obtenção de vantagens competitivas através do conhecimento entre pares.

Existe um desafio duplo. No presente deverá consagrar-se a visão estratégica de uma maior necessidade de conhecimento exógeno, sendo que a configuração em rede é particularmente apta para se colmatar este gap. O acesso a uma panóplia de Parceiros coloca as Companhias num local privilegiado para capitalizar os relacionamentos enquanto potenciais activos de conhecimento. Este pode ser o “ponto original” que importa obviar – a insuficiente consciência de que esta é uma dimensão que pode acrescentar valor e que é possível desenhar e implementar processos que promovam a partilha, criação e transferência de conhecimento entre



pares. Outro obstáculo tem a ver com a cultura colaborativa. Efectivamente, a filosofia de valorização dos intangíveis concretizando-os numa superior orientação ao cliente pressupõe um esforço sistemático de organização, partilha e criação de conhecimento numa lógica de rede interna. A cultura da parceria, caso seja insuficientemente colaborativa, bloqueia a partilha de conhecimento e a obtenção do valor dos intangíveis. Este ponto é consistente com o espaço de melhoria observado no ponto anterior de *governance* social de insuficiente ligação afectiva, no seguimento da aparente ausência de vestígios de compromisso entre pares. Do ponto de vista da Gestão de Conhecimento este dado é muito significativo. Embora a aprendizagem possa ter uma componente individual é sempre antecedida por um enquadramento social favorável e genuíno. Em síntese, será decisivo o *saber dialogar*.

#5: A visualização do Sistema de Valor nos Seguros à luz de uma síntese baseada em conhecimento permite verificar que existe algum potencial de *raciocínio*, espaço para uma melhor *memorização* e detectada uma relativa pouca *rapidez* de actuação.

Seguindo uma analogia em que o conhecimento é traduzido em três capacidades - memorização, raciocínio e rapidez – podemos fazer o seguinte diagnóstico sobre o sistema de valor dos Seguros:

- **Algum potencial de Raciocínio:** por via de acesso a competências complementares válidas explicada pela adequação de fontes externas (2,4 na escala de maturidade) e criação de conhecimento (2,4); estes activos de conhecimento devem ser utilizados para melhorar a capacidade de raciocínio, medida em ofertas mais inovadoras e um superior relacionamento com os mercados;
- **Espaço de melhoria na capacidade de memorização:** por via da partilha de conhecimento (2,5 na escala de maturidade) onde a insuficiente *rede interna* deverá ser melhorada visando uma reutilização de recursos e de boas práticas, obtendo produtividades mais elevadas e uma maior qualidade de serviço;
- **Pouca rapidez:** explicada por uma capacidade de absorção baixa (acesso a fontes externas 2,6 na escala de maturidade) e transferência interna insuficiente (2,7), sendo necessário maior competência estratégica de ligação externa com objectivos de capitalização de conhecimento e uma maior agilidade interna que confira a capacidade de se utilizar conhecimento na renovação de ofertas, novas plataformas de interacção, posicionamento no mercado mais eficaz, etc.



5.2.7 Inovação

O modelo de inovação em rede proposto compreende os vectores estruturantes do paradigma “DUI” (*Doing, Using and Interacting*) e respectivas implicações conceptuais, onde se insere a oportunidade da estratégia de *open innovation* - processo de inovação que concede destaque às interações entre empresas e entidades externas, enquanto fontes de conhecimento e de aprendizagem.

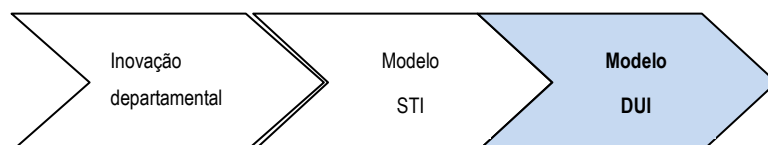


Figura 5.26 – Modelo DUI.

- **Caracterização**

Neste contexto, a primeira questão colocada pretendeu discernir o grau de inovação estabelecido no sector, sendo que a maioria referiu como objectivo a inovação do tipo incremental (41%). Este dado aponta para uma menor pertinência de *laços fracos* e uma maior adequabilidade de relações mais estáveis. Note-se que o grau de inovação a alcançar condicionará todo o modelo de gestão de parcerias. Este deverá ser compatível com a intenção estratégica de uma necessidade incremental de inovação, sendo que este dado será estruturante no tipo e dinâmica de rede de parcerias a desenvolver.

Caracterização dos níveis de Inovação

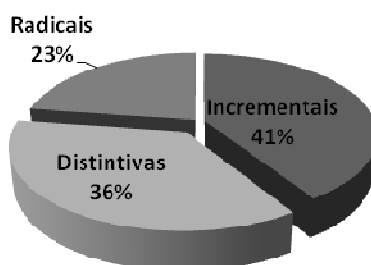


Figura 5.27 – Caracterização da Inovação.

- **Estratégia e caracterização**

Quanto à questão se a Parceria tem sido um factor de inovação, 42% dos inquiridos responderam positivamente enquanto que 58% afirmaram que o seu contributo foi obtido apenas parcialmente ou mesmo negativamente (21%).



Parceria tem sido um factor de Inovação

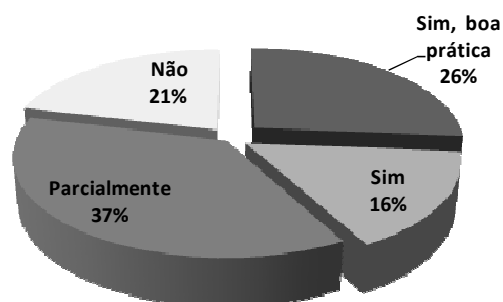


Figura 5.28 - Inovação – Papel da Parceria na Inovação.

Os dados acima indicados sugerem não existir um padrão na exploração das parcerias na óptica da Inovação. Foi igualmente pretendido apreender o tipo de estratégia prevalente: descentralizada (*open innovation*) ou na perspectiva centrada na empresa. Em termos globais, a divisão entre estratégias de inovação não é definitiva. Enquanto que a *open innovation* revelou 33% de adesão, o que não deixa de ser expressivo uma vez que manifesta um elevado valor potencial das Parcerias, foi possível por outro lado observar que 67% dos inquiridos podem melhorar esta vertente. Na estratégia mais “tradicional” ou seja mais perto de numa lógica de “push” em que as Parcerias são apenas meios de disseminação do produto/serviço desenvolvido, o valor de 33% de prática consistente (soma das percentagens de boa prática e prática definida) também demonstra um espaço de melhoria.

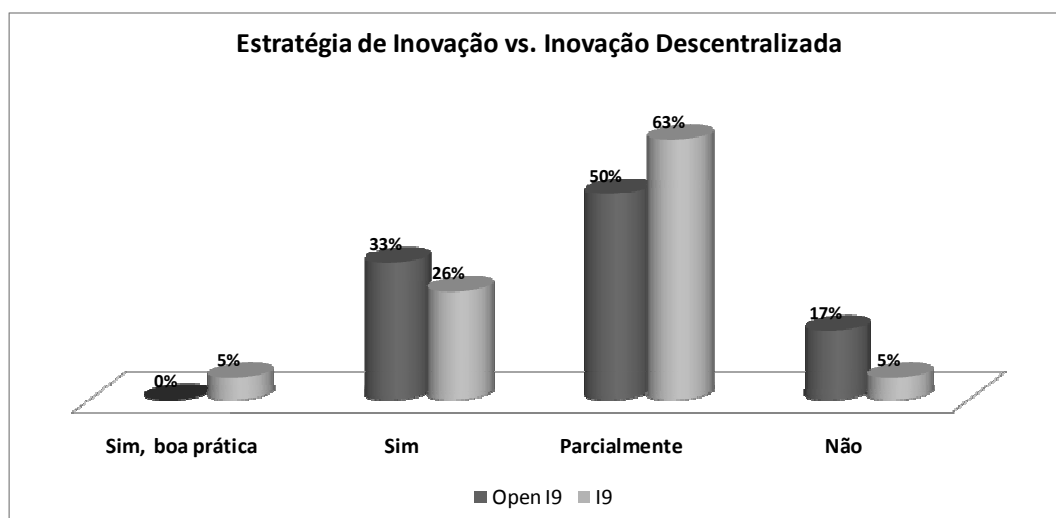


Figura 5.29 - Estratégia de Inovação.

Na mesma linha, a Parceria pode ser encarada, teoricamente, como um factor acelerador de Inovação Descentralizada (*open innovation*), envolvida nos momentos originais de investigação e *input* para a aprendizagem. Isto é, 34% afirmam terem práticas consistentes enquanto que 15% não seguem esta visão e apenas 51% parcialmente a implementam, conforme representado pela figura seguinte:

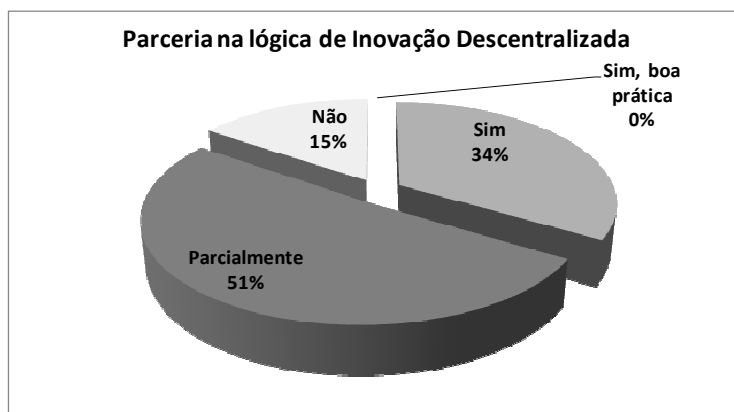


Figura 5.30 - Lógica de Inovação Descentralizada.

- **Dimensão Inovação – visão global**

A conceptualização seguida integrou factores internos, externos e capacidade de absorção. O valor global de maturidade de “2,8” correspondendo ao limite inferior do patamar “2.Definido” expressa uma prática ainda não consolidada, determinada por um contexto de insuficiente relacionamento entre o mundo dos Seguros e pólos de conhecimento⁴¹. A transferência de *know-how* na lógica da capacidade *absorptiva* e os factores internos (dínamo) são igualmente aspectos onde a acção da gestão é requerida.

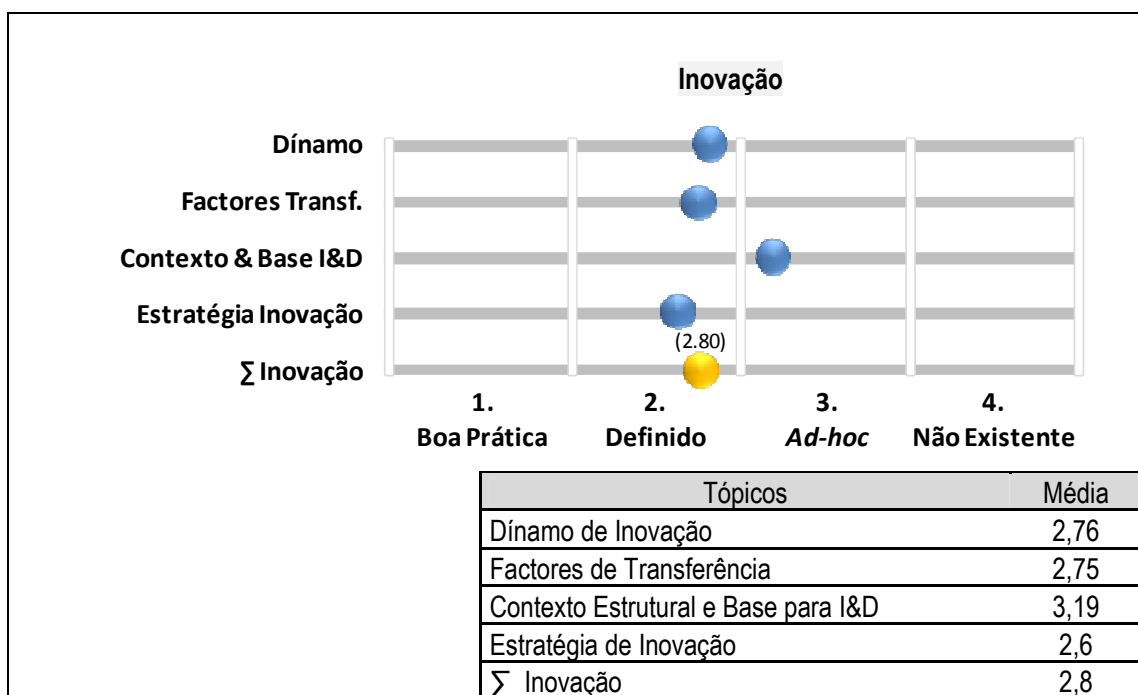


Figura 5.31 - Inovação – Visão Global.



- **Estratégia de Inovação**

A estratégia de inovação, tendo obtido um valor global de “2,8” não está totalmente consolidada, pese embora ainda se encontre no patamar de maturidade “2. Definido”. Conforme se referiu anteriormente, não existe uma norma no sector sobre a exploração das Parcerias no contexto da inovação, nem existe unanimidade sobre o processo da sua implementação estratégica.

- **Contexto estrutural da envolvente & Base científica**

O grau de maturidade de “3,19” posiciona este aspecto no patamar de “3. Parcialmente” e um dos níveis menos positivos entre os aspectos inquiridos. Com efeito, o sector segurador não escapa ao contexto nacional de fraca ligação entre mundo empresarial e mundo académico e de investigação (Porter, 94). O peso do sector segurador na sociedade e na economia justifica outro tipo de posicionamento. As relações com centros de investigação obtiveram um desanimador grau de maturidade de “3,42” deixando claro um afastamento do sector dos centros de investigação. As oportunidades de inovação ficam nessa medida negativamente condicionadas. Outro factor importante tem a ver com a polinização cruzada que obteve igualmente um valor de somente “2,95”, perto do patamar de maturidade “3. Parcialmente”. A partilha de práticas e aprendizagem, bem como de métodos aplicados noutros sectores, não se encontra interiorizada. Este seria um aspecto útil visando acelerar a introdução de inovações, por via de adaptação de práticas de outras entidades, numa lógica de colaboração e abertura ao exterior, próprias de uma filosofia de capitalização das redes empresariais. Pese embora o contexto estrutural não facilitador, o sector segurador deverá superar o quadro actual de pouca abertura neste âmbito, revendo o seu posicionamento de incipiente prática de estabelecimento de parcerias com centros de investigação e com outros sectores. A acção meritória da APS tem aqui um espaço de intervenção a desenvolver de forma sistemática.

- **Factores de transferência**

Na mesma linha, foi inquirido sobre factores humanos e sociais que influenciam a transferência de *know-how* nos processos de inovação, tendo obtido o grau de “2,75” de maturidade, correspondendo ao patamar “2. Definido”. A capacidade dinâmica de adaptação, que é objecto de análise em secção própria, foi aqui também testada (grau de maturidade de 2,58), sendo que o valor mais negativo foi o referente à cultura ética implícita nos processos de inovação que obteve valor de “2,95” aproximando-se do patamar “3. Parcialmente”.

- **Dínamo de Inovação**

⁴¹ Conforme reportado por Porter (1994) existe uma fraca capacidade de I&D assim como pouca interpenetração entre o mundo empresarial e os pólos de investigação/conhecimento.



O dínamo de inovação consiste nos factores internos (dinâmicos) que propiciam estímulos à inovação. Neste tema, as Competências de execução obtiveram apenas “2,67” de grau de maturidade, a existência de Capital humano “2,5” e capacidade de Gerir a mudança “2,47”. Relativamente à estratégia de lançamento de novos produtos e serviços de forma sistematizada foi obtido o valor de maturidade de “2,68”.

- **Obstáculos à Inovação**

Também mereceu atenção a observação dos eventuais obstáculos à inovação no sector. Em média, os obstáculos referidos obtiveram o valor de “6,52” (numa escala máxima de 10). Destacaram-se acima da média a insuficiente clarificação dos objectivos de inovação na fase inicial de negociação da parceria, justificando um novo paradigma de Gestão Integrada de Parcerias no Sector (modelo GPS proposto no documento em apreço). Para além dos factores estratégicos e de visão, foram citados factores internos que condicionam a Inovação – mais uma vez a *rede externa depende igualmente da rede interna*. O acesso aos centros científicos e existência de entidades facilitadoras não foram valorizados enquanto obstáculos principais.

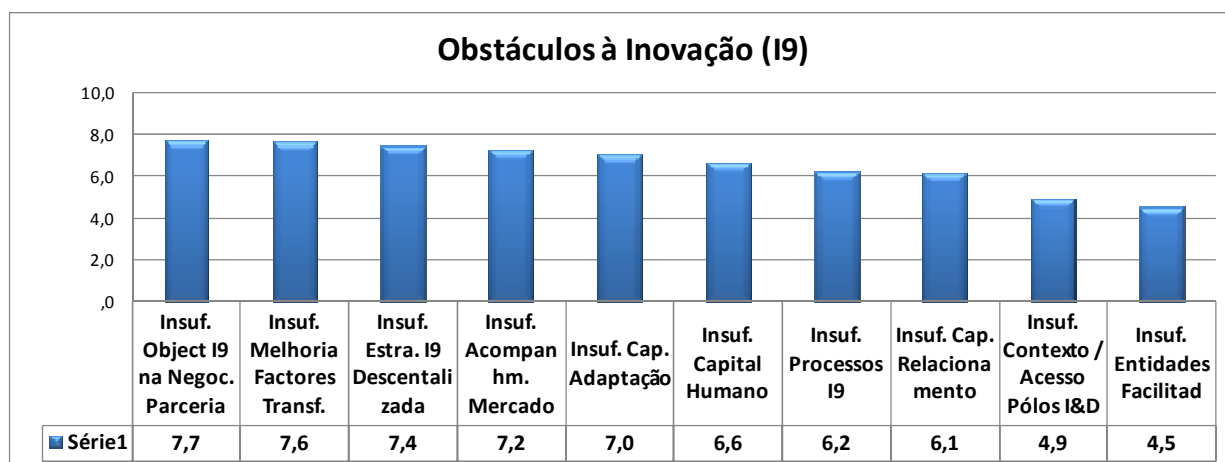


Figura 5.32 - Inovação - Obstáculos.

- **Síntese da Dimensão**

#1:A inovação descentralizada é um posicionamento não consolidado. Igualmente, o contributo das Parcerias para a Inovação do sector não é ainda uma norma.

A importância das Parcerias à luz da Gestão de Inovação não é ainda uma norma, não sendo incorporada esta visão nos processos de negociação, ajustamento e avaliação das mesmas. A estratégia de Inovação descentralizada, incorporando os *inputs* dos Parceiros, cujas competências complementares são reconhecidas, designadamente sobre mercados, Clientes, concorrentes, tendências, etc., é uma área de melhoria.



#2: Não obstante um contexto estrutural não facilitador, o sector segurador deverá rever o seu posicionamento de pouca abertura, não acesso a pólos científicos e incipientes parcerias com centros de investigação e outros sectores.

O sector segurador não escapa ao contexto nacional de fraca ligação entre, por um lado, mundo empresarial e, por outro, mundo académico e de investigação. O peso do sector na sociedade e na economia justifica outro tipo de maturidade. A abertura ao exterior e interacção com Universidades e pólos científicos e de investigação pode fazer a diferença. Também a polinização cruzada pode ser mais alavancada, nomeadamente o acesso a práticas de outros sectores. O posicionamento central das Companhias na economia permite assumir uma visão alargada e o estabelecimento de relacionamentos mais amplos.

#3: Os obstáculos à inovação estão ao nível da visão, o que justifica a mudança de paradigma na Gestão de Parcerias. Adicionalmente, factores internos e de transferência condicionam a inovação.

É necessária uma visão integrada das Parcerias que inclua a Inovação como objectivo estratégico, alavancando as competências dos Parceiros, o factor conhecimento e as exigências de competitivo no Sector, com o propósito de reduzir custos, melhorar qualidade de serviço e renovar ofertas de valor. Adicionalmente à visão, a capacidade de execução, cultura de aprendizagem e ética são factores críticos uma vez que a rede *interna* condiciona o *output* da rede externa. Ao mesmo tempo que a rede externa pode proporcionar um conhecimento do mercado mais profundo, são necessárias capacidades organizacionais internas das Companhias, rumo à capitalização do valor económico da inovação.

#4: A motivação estratégica aponta para o nível de “Inovação Incremental”. O modelo de gestão das parcerias deverá ser calibrado atendendo a este factor, num contexto em que a inovação é influenciada por interacções sociais entre pares.

A maioria dos inquiridos cita um nível de inovação incremental. Este factor irá calibrar o modelo de gestão de Parcerias. Neste quadro, os processos de inovação serão influenciados por interacções sociais entre pares, uma vez que a integração de conhecimento ocorre num contexto de estabilidade relacional e de socialização. Com efeito, o *trade-off* entre gestão dos laços e o nível de complementaridade dos parceiros aponta para a *força dos laços fortes*. Este é um dado estruturante no sector segurador. Em função do nível incremental citado, é possível apontar a direcção de reforço relacional como a chave para se aceder a competências externas que permita as Companhias, em colaboração, optimizarem os seus produtos e serviços. A *força dos laços fracos* é secundarizada em termos estratégicos, dando-se prevalência à exploração das capacidades dos parceiros, num cenário de maior interdependência. Precisamente, é possível distinguir um *gap estratégico* uma vez que a relação pouco envolvente entre parcerias, o elevado número de Parceiros sem uma segmentação clara nem um grau de confiança resiliente de União, são traços do actual quadro que não encontram correspondência com os objectivos da Inovação incremental. Segundo Hite e Hesterly (2001) no



contexto de *exploitation* as empresas procuram uma maior estabilidade, promovendo laços mais fortes. Já no cenário de *exploration* procuram maior diversidade e novos laços (mais fracos).

5.2.8 Sistemas de Informação

Os pontos seguintes descrevem a natureza dos dados recolhidos assim como sistematizam a interpretação dos mesmos relativos ao funcionamento dos Sistemas de Informação (SI) enquanto dimensão constitutiva do sistema de valor dos Seguros.

- **Caracterização**

Uma primeira questão incidiu sobre o papel dos Sistemas de Informação (SI) nas Parcerias. Pela figura seguinte verifica-se que 83% dos inquiridos destacam o papel vital dos SI e apenas 17% assumem um papel parcial neste contexto. Nenhum inquirido respondeu que esta dimensão não era importante.

P 4.3.1 Os Sis da parceria são vitais para o seu funcionamento e como tal são concebidos em função dos objectivos de partilha de conhecimento e inovação?

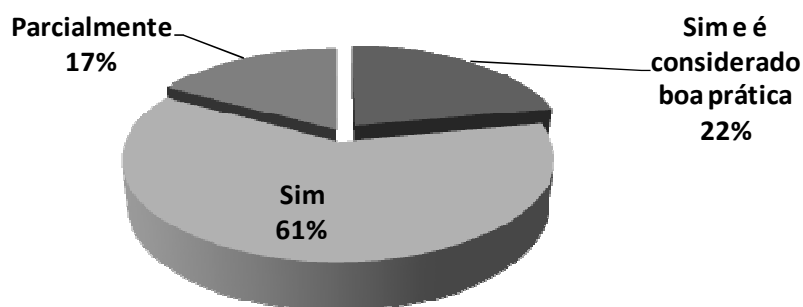


Figura 5.33 - Sistemas de Informação – Caracterização.

- **Dimensão – valor global**

O nível de maturidade desta dimensão atingiu o valor de "2,66" correspondendo à 2ª metade do nível "2. Definido". Este é um valor relativamente baixo atendendo à era tecnológica actual e à intensa informatização da actividade seguradora, sendo possível distinguir duas diferentes velocidades correspondentes a dois patamares de utilização de SI no sector. A introdução de SI na automatização de processos e no *interface* de informação entre Parceiros e Companhia nomeadamente via Portais é uma prática com uma ampla disseminação. A informatização é uma realidade ao nível operacional, onde se integra informação entre sistemas, é assegurada a não redundância de dados e se possibilita a actualização de *back-offices* em modo síncrono. As opções *Web-based* de comunicação entre SI heterogéneos parece estar assegurada. Todavia, a introdução de SI com um outro tipo de alcance é algo limitado nesta fase. Com efeito, com base nos dados transaccionais atrás mencionados, é possível construir visões analíticas que providenciem indicadores de



gestão em *real-time* permitindo uma decisão mais atempada e eficaz. A exploração de plataformas colaborativas 2.0 é outra vertente de enorme valor que ainda não está implementada, num contexto onde precisamente a frequência de interacção e as conexões com entidade diversas muito ganharia com a disponibilização de ferramentas de comunicação, colaboração e gestão de conhecimento.

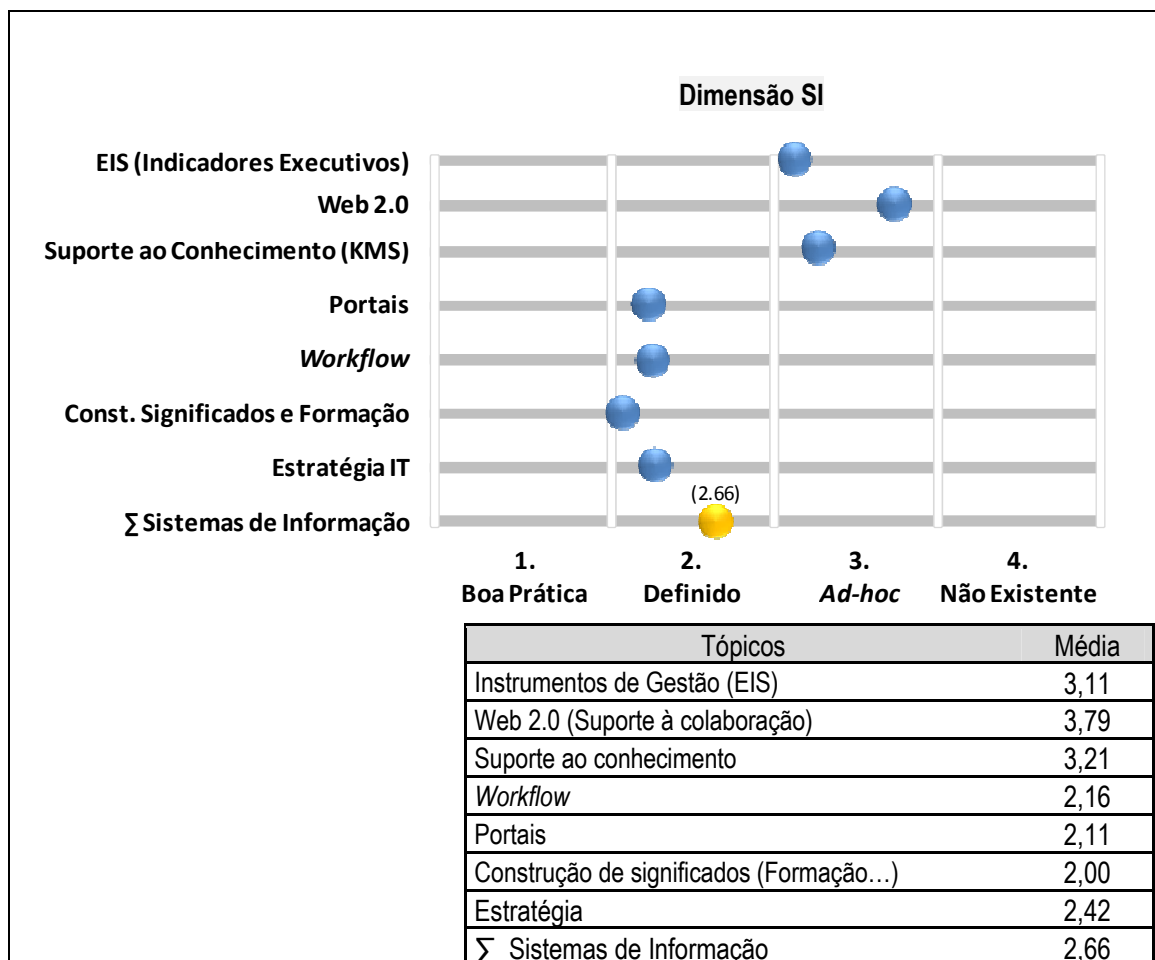


Figura 5.34 - Visão Global dos SI.

- **Tipos de Sistemas de Informação vs. Níveis de Gestão**

Os sistemas de informação podem ser estruturados em torno de diferentes níveis de gestão. Deste modo, importa distinguir e relacionar níveis de gestão e tipos de sistemas correspondentes:

- **Nível Operacional:** sistemas transaccionais, ao nível de *front-end* e/ou de integração de dados no *back-office*;
- **Nível de Suporte ao conhecimento:** sistemas semi-estruturados de apoio aos *knowledge workers*;
- **Nível de gestão:** sistemas integrados de gestão de suporte analítico e/ou de suporte à decisão;
- **Nível executivo:** sistemas de informação executiva de síntese (incluindo dados sobre meio externo).



Tendo por base o funcionamento típico das parcerias e à luz das definições anteriores, estruturámos esta dimensão a partir da seguinte matriz:

Sistemas de informação no contexto das Parcerias	Sistemas / Níveis de Gestão			
	Operacionais	Suporte ao conhecimento	Gestão	Executivo
Portais / Extranet: Permite o acesso fácil a diversos conteúdos de informação e a aplicações de negócio, através de um ambiente de navegação baseado na lógica da Internet. No caso das Extranets, o acesso é possibilitado a uma determinada comunidade de negócio.(ex: Mediadores, Prestadores, Clientes, etc.)	✓			
KMS – Knowledge management Systems: Suporte aos vários processos de gestão de conhecimento (ex: apoio à criação, preservação, partilha, combinação, etc.) num determinado contexto corporativo. Podem focar-se na difusão de dados estruturados, partilha de informação não estruturada ou no suporte à interactividade.		✓		
CRM – Customer Relationship Management: Gestão de canais de interacção com o Cliente, permitindo que várias unidades (ex: Mkt, Vendas, Serviço) possam partilhar informação entre si. Pode ter uma vertente operacional, analítica e colaborativa	✓		✓	
Workflow - Visa automatizar a condução de processos de negócio, representando a ordenação de várias actividades e implementando regras e controlo permitindo aos participantes acompanhar a sua execução.	✓			
Web 2.0 – Suporte à Colaboração: Software <i>web-based</i> que tem como base interfaces colaborativos, criação de comunidades e de participação e em rede. Exemplos: blogs, fóruns, wikis, etc.		✓	✓	
Sistemas de informação executiva: Sistematização de métricas de negócio, indicadores de gestão sintéticos, apoio à decisão de investimentos, etc.			✓	✓

Tabela 5.14 – Níveis de Impacto dos SI

A compreensão dos dados através da grelha de leitura atrás mencionada distingue três níveis diferentes:



- **Nível operacional** [2,11 de maturidade]: a leitura conjunta dos Portais Extranet e *Workflow* permite observar uma boa capacidade instalada de processamento transaccional ao nível dos *front-ends*;
- **Nível de gestão e executivo** [3,11 de maturidade]: a gestão integrada de informação, compreendendo indicadores de gestão, apoio à decisão na selecção de potenciais parceiros e análise de portfólio de parcerias é claramente um *gap* – uma área com um percurso a percorrer.
- **Nível suporte ao conhecimento e colaborativo** [3,5 de maturidade]: ferramentas colaborativas semi-estruturadas indutoras de um novo modelo de interacção com parceiros, transversal quer ao nível operativo como de gestão, em tempo real. É um potencial ainda por explorar.

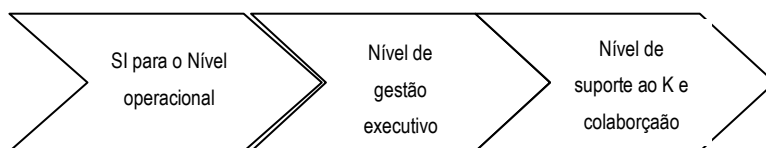


Figura 5.35 – Três níveis de SI.

A visão da dimensão agrupadas pelos níveis supra citados é detalhada pela figura seguinte.

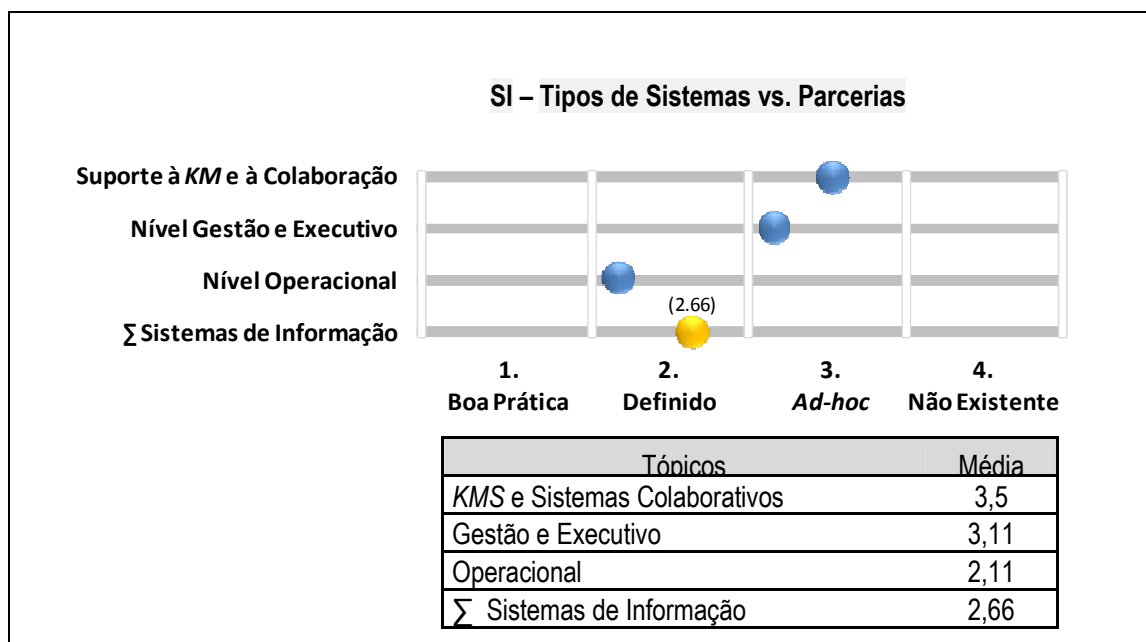


Figura 5.36 - Tipos de Sistemas na Parceria.

Em relação ao *gap* associado ao nível de Gestão e Executiva, a questão P4.3.8 “Existem disponibilizados aos gestores de parcerias indicadores de gestão das parcerias, lista de contactos dos parceiros, posição dos mesmos em relação aos resultados da parceria, etc?” mais de 50% dos inquiridos responderam que apenas parcialmente detém este tipo de informação e cerca de 15% assumem não a ter.

Sobre o apoio executivo à decisão ao nível das Parcerias, âmbito da pergunta P4.3.9 “Existe algum tipo de mecanismos de apoio à decisão sobre as pré-parcerias?” 58% afirmam não existir. Em relação ao *gap*



relativo ao nível do Suporte ao Conhecimento e Colaboração, a P4.3.7 “Considera que existem na rede SI de suporte à gestão de conhecimento, nomeadamente: base de dados de boas práticas, divulgação de contactos de parceiros, partilha de documentos, etc?” obteve apenas cerca de 10% de respostas positivas, sendo que 90% dos inquiridos responderam que não existem estas funcionalidades (31%) ou apenas de forma parcial (58%). A questão das ferramentas colaborativas Web 2.0 foi a que obteve uma menor proporção de respostas positivas, assinalando-se que cerca de 79% dos inquiridos afirmaram que as mesmas são inexistentes. O quadro acima exposto segue o padrão de evolução histórica dos SI nas empresas, que progride desde a implementação de sistemas transaccionais de âmbito operacional, isto é aplicado para a automatização de operações e racionalização interna, até aos níveis superiores (e menos estruturados) de gestão, implicando outro tipo de soluções, sendo necessário um maior alinhamento com o negócio e modelos de gestão tecnológica mais *soft*. Assim, por um lado existe uma área de melhoria da eficácia dos SI enquanto um recurso estratégico na gestão das parcerias. Por outro, a existência de sistemas transaccionais consolidados abre a janela de oportunidade para o desenvolvimento de sistemas de suporte aos relacionamentos mais orientados à gestão em rede e com uma maior base de ferramentas colaborativas.

- **Síntese da Dimensão**

#1: Os SI nos seguros seguem a mesma base de evolução dos SI nas empresas: maior maturidade ao nível dos sistemas transaccionais, boa utilização dos Portais, mas insuficiente exploração de informação executiva e de funcionalidades colaborativas.

Os dados sugerem a existência de sistemas transaccionais consolidados e uma boa utilização de Portais como suporte aos vários relacionamentos externos. De facto, é com base neste Portais que entidades externas (ex: Mediadores, Prestadores, etc.) executam um conjunto de transacções directamente nos sistemas das Companhias (emissão de apólices, abertura de sinistros, simulações, prestação de contas, etc.). É uma prática bem estabelecida de conexão de entidades de sistemas muito heterogéneos. Contudo a exploração analítica de dados e indicadores executivos sobre Parcerias podem ser mais desenvolvidos. Acresce ainda que as funcionalidades colaborativas têm um percurso a percorrer, rumo à sua implementação e exploração enquanto uma mais-valia para as parcerias.

#2: A visão das Parcerias assenta nas plataformas tecnológicas e justifica uma maior exigência de Gestão da Informação. O conceito de PRM (*Partners relationship management*) ainda não é explorado nos Seguros.

As tecnologias enquanto plataformas de interconexão são necessárias às parcerias. Contudo um relacionamento mais próximo exigirá uma maior partilha de informação, gestão de campanhas em *real-time* e criação de comunidades de base colaborativa, nomeadamente para melhorar a operacionalização de campanhas de Marketing e uma maior interacção com os Clientes.



#3: A introdução de sistemas de base colaborativa é uma área de oportunidade; o actual estágio de desenvolvimento dos SI nos Seguros permite a projecção de uma evolução de maturidade.

Na mesma lógica do ponto anterior, as comunidades de negócio entre Parceiros podem ser suportadas por funcionalidades colaborativas de maior riqueza informacional e interactividade. Fóruns de discussão entre vários Parceiros, plataformas de gestão de projectos de forma colaborativa, *wikis*, partilha de calendários, repositório de documentos, troca de informação sobre concorrentes, etc., são exemplos de funcionalidades ao serviço de trocas mais cooperativas entre pares.

5.2.9 Capacidades Dinâmicas

Esta dimensão, numa perspectiva operativa, teve como objectivo compreender o nível de maturidade relativo ao ajustamento sistemático de práticas de gestão de relacionamento face às exigências do meio envolvente, bem como a capacidade de se gerir a mudança na esfera organizacional interna.

- **Dimensão – visão global**

A abordagem seguida neste ponto contemplou duas vertentes principais:

- Verificação se a parceria foi gerida com base num Modelo de aprendizagem e no caso afirmativo caracterizá-lo nos seus contornos gerais;
- Verificação se existem capacidades de aprendizagem no Sistema de Valor e em que medida as mesmas aproximam-se do conceito de Organizações aprendentes. Para tal, foi aplicado uma bateria de questões agregadas no conceito de catalisadores organizacionais: factores associados às organizações aprendentes, isto é, aquelas que demonstram capacidade de adaptação e que são promotoras de uma ansiedade positiva para a mudança, numa postura desafiadora do *status quo*.

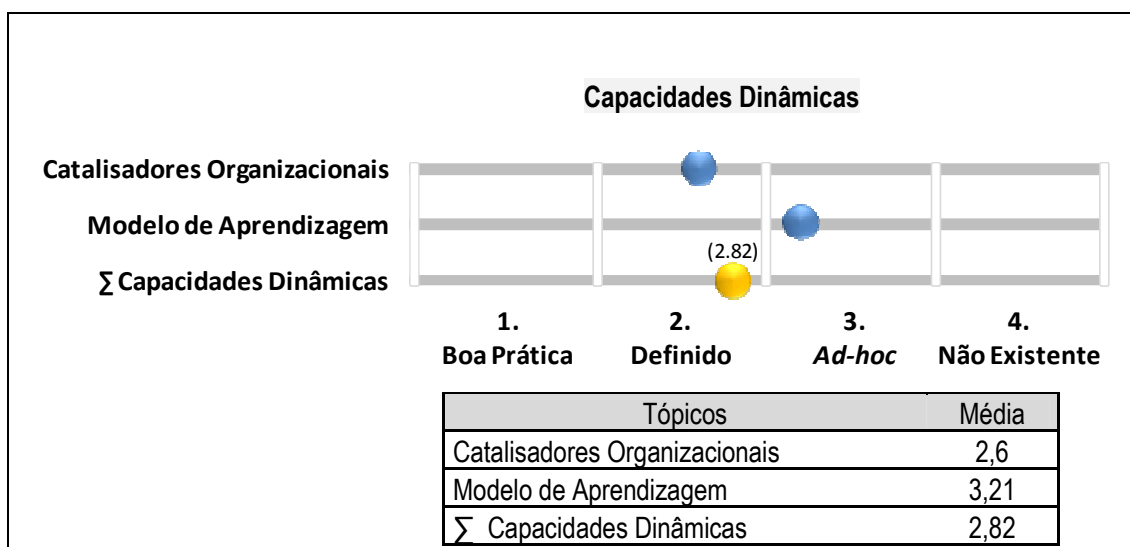


Figura 5.37 - Capacidades Dinâmicas – Visão Global.

Neste quadro, o nível de maturidade obtido foi de “2,82”, correspondendo ao patamar “2. Definido”, já no último quartil. Existe espaço para a explicitação de um modelo de aprendizagem inter-pares, que actualmente se encontra no nível “3. *Ad-Hoc/Parcialmente*”; verifica-se igualmente um percurso a percorrer, rumo ao conceito de organização aprendente e adaptativa, ainda mais pertinente em função da elevada taxa de mudança dos mercados e pressão competitiva no sector. Quanto aos catalisadores organizacionais, *proxys* do conceito de Organização Aprendente, o grau de maturidade obtido foi de “2,6” correspondendo ainda ao patamar “2. Definido” mas demonstrando algumas resistências ao nível da *rede interna*. Os pontos seguintes, detalhando as componentes parciais desta dimensão, permitirão assinalar os *gaps* mais críticos.

- **Aprendizagem**

Um dos objectivos das parcerias consiste na aprendizagem. Esta afirmação justifica o eixo cognitivo do espaço inter-organizacional e abre um vasto e fértil terreno de análise, uma vez que, num sector de alta rivalidade, a corrida pela competitividade é também uma corrida pela aprendizagem. Na pergunta “P4.4.1 Considera que foi criada subjacente à parceria um modelo de aprendizagem, compreendendo abertura à experimentação e aplicação de novas formas de trabalhar....?” foram recolhidas cerca de 37% de respostas negativas, 47% de repostas ao nível parcial e 16% de respostas positivas, o que perfaz uma maturidade de nível “3. Parcialmente”. Por conseguinte, existe ainda espaço para a uma explicitação de modelo de aprendizagem que condicione, no sentido positivo, o trabalho entre Parceiros.

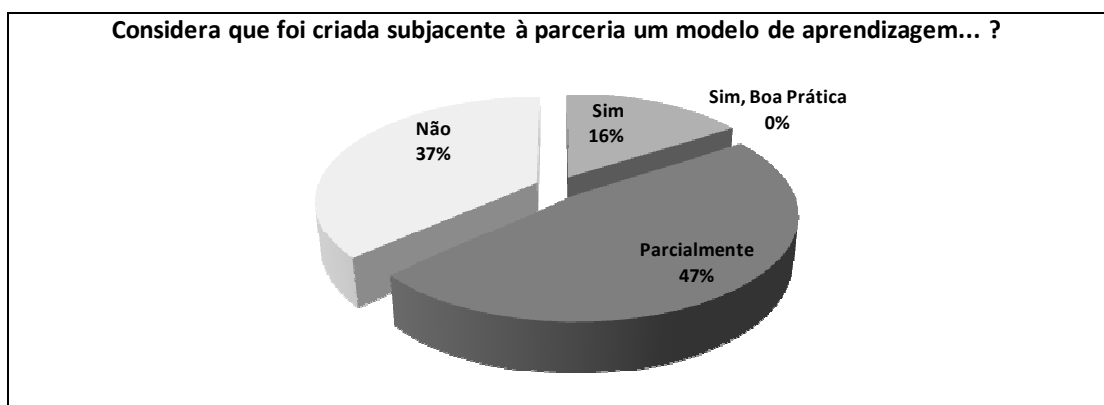


Figura 5.38 - Caracterização da Aprendizagem.

Perante a questão “Considera que a rede de parcerias valoriza a aprendizagem de novas experiências...?”, colocada na óptica de *double loop* e na vertente de *single loop*, o nível de respostas recolhidas não permite traçar grandes conclusões - não se verificaram diferenças substanciais.

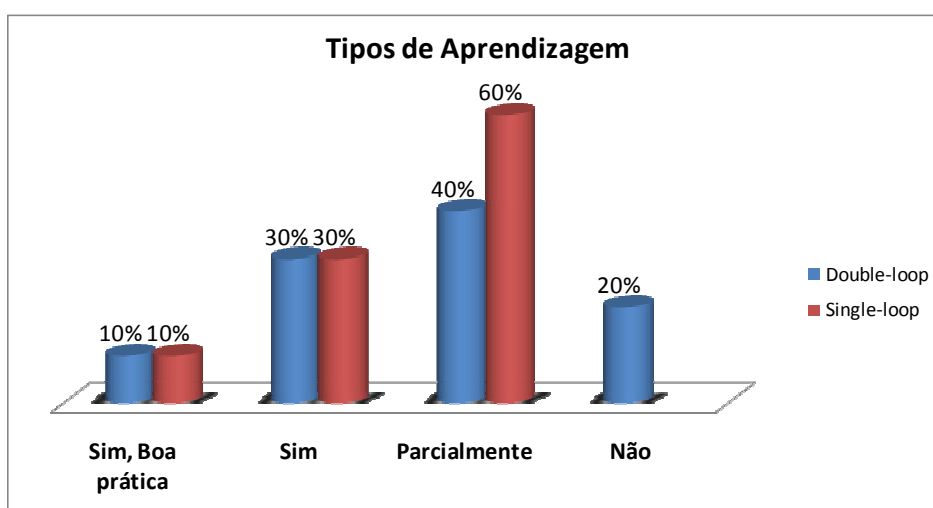


Figura 5.39 - Tipos de Aprendizagem.

- **Catalisadores organizacionais**

Os catalisadores são qualidades que facilitam a adaptação da Organização de forma continuada e, na esfera interna, a condução de energias operativas e a mobilização de vontades. Neste tópico, reunimos em primeiro lugar um conjunto de preocupações próprias da mudança estratégica, indispensáveis ao *descongelamento* das Organizações, a saber: Permeabilidade e abertura ao exterior, Visão de topo e Estrutura *open system*. Foi pretendido ainda avaliar os Sistemas de gestão (avaliação de desempenho, renovação de práticas e sistema de formação) e o Foco operacional, forças actantes em prol do *descongelamento* e *avanço*. Por último, impunha-se verificar até que ponto o dinamismo das organizações coloca em destaque a gestão das



peçoas (e de grupos), aqui reflectidas em termos de Rede humana, Colaboração inter-grupos, Valorização dos agentes da mudança e prática de *Empowerment*.

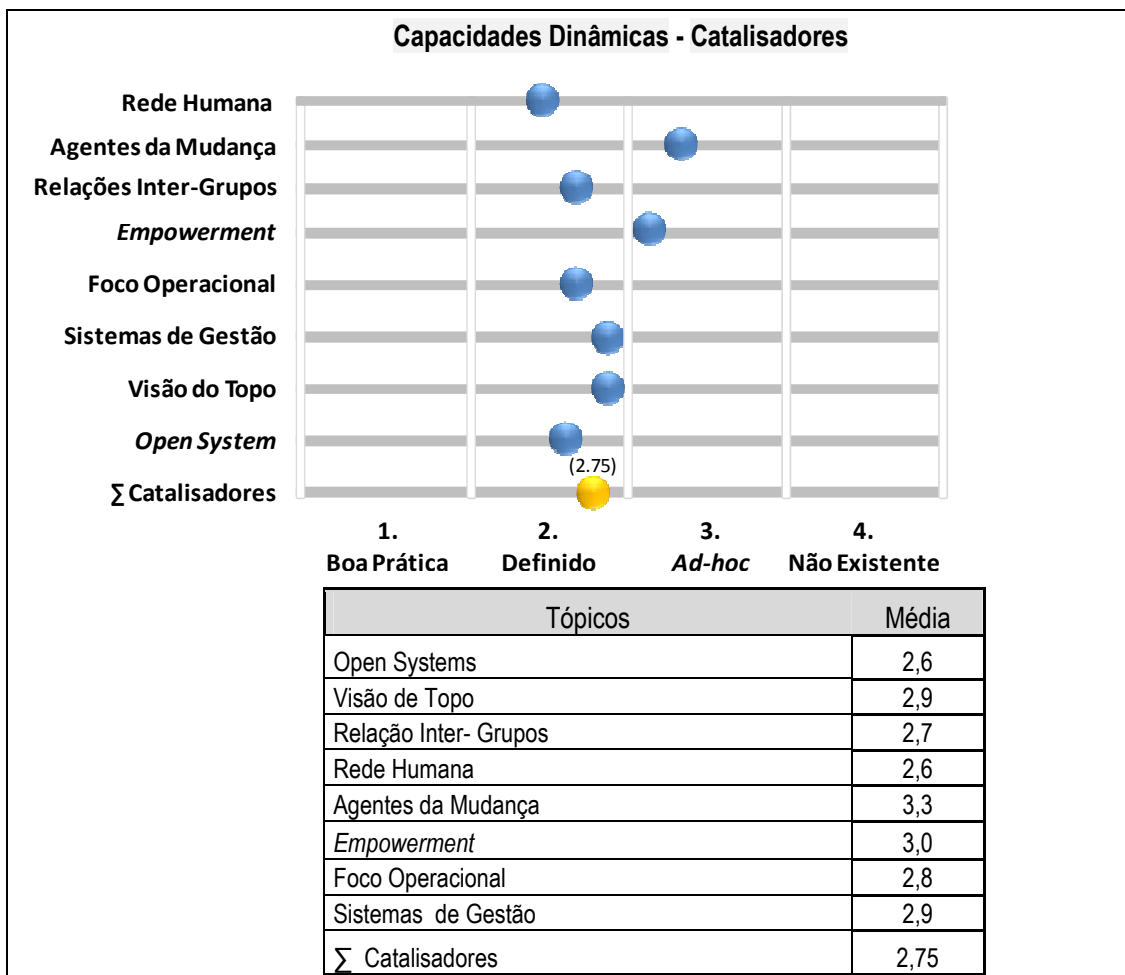


Figura 5.40 - Capacidades Dinâmicas - Catalisadores.

O resultado global de “2,75” de maturidade coloca esta dimensão no patamar “2.Definido” mas já correspondendo à segunda metade. Em termos mais positivos evidenciam-se a rede humana e a percepção de uma empresa permeável, enquanto estrutura aberta/*open system*, ambas as componentes com 2,6 de nível de maturidade. Relativamente aos sistemas de gestão e foco operacional, os valores encontram-se sensivelmente na mesma gama: “2,8” e “2,9” respectivamente; Os maiores entraves à dinâmica encontram-se no núcleo fundador das organizações. Efectivamente, apesar da rede humana ser valorizada (2,6), o efectivo suporte humano à adaptabilidade sistemática da Companhia traduzido na figura de “Agentes da Mudança” e cultura de “*Empowerment*” é menos pontuado: “3,3” e “3,1” de nível de maturidade, respectivamente. Aplicando-se a metáfora de Bartlet e Goshal (2001) é possível agregar os indicadores supra citados em três componentes:



- Anatomia [2,7]: estrutura e visão do topo;
- Fisiologia [2,8]: sistemas de avaliação do desempenho, relações inter-grupos, foco operacional, sistema de formação e renovação de práticas;
- Psicologia [2,9]: rede humana; agentes da mudança e *empowerment*

Aplicando esta grelha de inteligibilidade, fica demonstrado uma relativa maior preocupação de gestão na componente mais formal, inerente à definição das estruturas e, embora com um nível menor, no estabelecimento de uma visão de topo. A componente dos sistemas de gestão teve um desempenho menor, pressionando para a melhoria de alinhamento entre as definições formais e a vertente operacional. É sobretudo ao nível da *alma* das organizações, ao nível psicológico, que a gestão não deve negligenciar a sua acção. Uma das ilações que se pode retirar desta metáfora é que as organizações devem saber alinhar estas três componentes, visando a sua sustentabilidade. Relativamente aos agentes económicos dos Seguros, esta visão aplica-se com propriedade uma vez que, atendendo aos níveis de maturidade citados, existem áreas de melhoria do ponto de vista de realinhamento interno, visando conferir um maior dinamismo organizacional perante os desafios do mundo onde nos movemos. Sendo que a mudança por decreto não adere à realidade das Organizações, a capacidade dinâmica de concretização de transformação das formas de trabalhar não se encontrou reflectida nos dados recolhidos (2,9 de maturidade na vertente psicológica). Exige-se uma consistência entre abertura ao exterior, mudança estratégica e relacionamentos humanos, condição necessária à colaboração.

- **Síntese da Dimensão**

#1: A valorização da aprendizagem com os parceiros é uma mudança estratégica, rumo ao conceito de *Organização Aprendente* - ainda não concretizado.

Num sector de alta rivalidade, a corrida pela competitividade e também uma corrida pela aprendizagem, aplicando-se a definição das Parcerias num quadro de *Learning Race* que explicita o papel da aprendizagem no desenvolvimento (e sustentabilidade) das vantagens competitivas. A valorização da aprendizagem em rede permitirá aceder a uma nova *fronteira de eficiência*, tornando as Parcerias mais dinâmicas, com maior nível de adaptação comercial e privilegiando a incorporação de conhecimento.

#2: Uma maior capacidade dinâmica está igualmente ancorada no ambiente interno, designadamente na *Fisiologia* e na *Psicologia*.

Os factores internos com menor desempenho, nomeadamente o *empowerment* e apoio a agentes da mudança, podem bloquear a dinâmica de aprendizagem das Companhias e dos Parceiros.

A gestão dos factores psicológicos deve ser transfigurada, uma vez que todo e qualquer projecto de mudança encontra na adesão social a chave para a sua concretização com sucesso. O caminho de



modernização contínua dos agentes económicos do sector deve atender a estes dois axiomas: a mudança é incontornável; a mudança por decreto não adere à realidade das Organizações. É imprescindível um constante processo de reformulação interna que imprima um ritmo de mudança elevado, conducente a uma lógica de desenvolvimento organizacional. Deve existir uma ansiedade positiva conducente à aprendizagem. Neste quadro, as Companhias devem saber desenvolver capacidades dinâmicas de forma estruturada, nomeadamente iniciando por efectuar um diagnóstico do nível de maturidade dos catalisadores organizacionais atrás descritos e implementando programas de transformação de práticas, visando agilizar processos e libertação do potencial criativo do suporte humano.

5.2.10 Operacionalização

Nesta dimensão, o objectivo consistiu em observar aspectos práticos de operacionalização dos acordos, compreendendo processos de gestão (ciclo de vida), estruturas de suporte e factores críticos de sucesso.

- **Dimensão – visão global**

Em termos de processos cíclicos, o valor de “2,68” de maturidade coloca este factor no patamar “2. Definido” mas com espaço de melhoria; o indicador Unidades Funcionais e Responsabilidades atribuídas ao Gestor de Parceria, obteve “2,84” na escala de maturidade, correspondendo ao último quartil deste patamar. O índice de Operacionalização, apresentando um nível de maturidade de “2,76” leva-nos a concluir que as infra-estruturas internas e o papel atribuído ao Gestor de Parcerias é um ponto passível de melhoria (significativa).

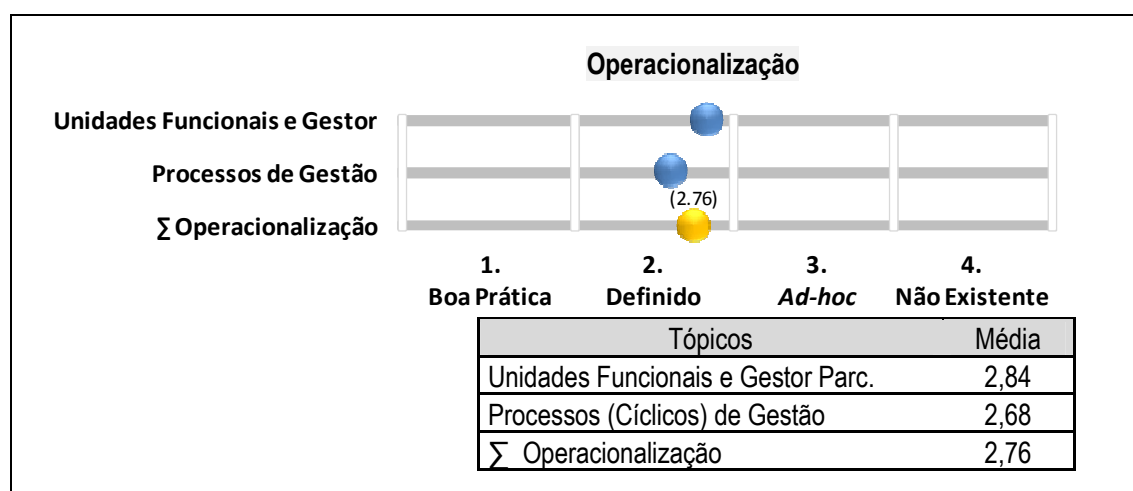


Figura 5.41- Operacionalização – Visão Global.

- **Processos cíclicos de gestão**

Foram estruturados três processos principais: (1) Negociação: equivale ao pré-projecto onde se procura conhecer a compatibilidade entre parceiros potenciais (novos nós) e projectar a eventual parceria (ligações e



fluxos); (2) Compromisso: estabelecimento do contrato e do “acordo psicológico”/ expectativas entre as partes; e (3) Execução: operacionalização da integração de fluxos e papéis organizacionais - expandidos pela interacção pessoal. A este nível, apenas 11% definem como “boa prática” a sistematização que executam internamente e 26% como prática definida. Isto é apenas 37% desenvolvem este ponto de forma positiva. Inversamente, a maioria afirmou que gerem de forma parcial ou negativa este requisito, perfazendo 63% dos inquiridos. Assim sendo, verifica-se uma necessidade de uma maior consistência na gestão do ciclo de vida das Parcerias.

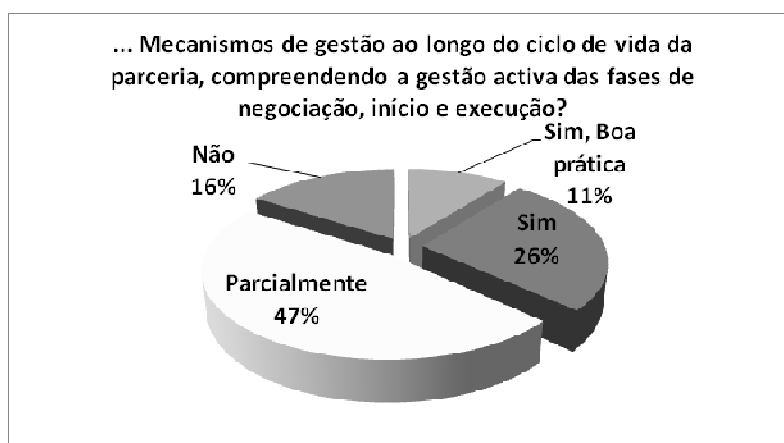


Figura 5.42 - Operacionalização – Gestão do Ciclo de Vida

- **Unidades funcionais de gestão do sistema de valor e Gestor da Parceria**

As unidades funcionais de apoio ao nível operacional obtiveram um maior índice de maturidade (2,53) do que as de cariz estratégico (2,79), ambas correspondendo ao segundo patamar do nível “2. Definido”.

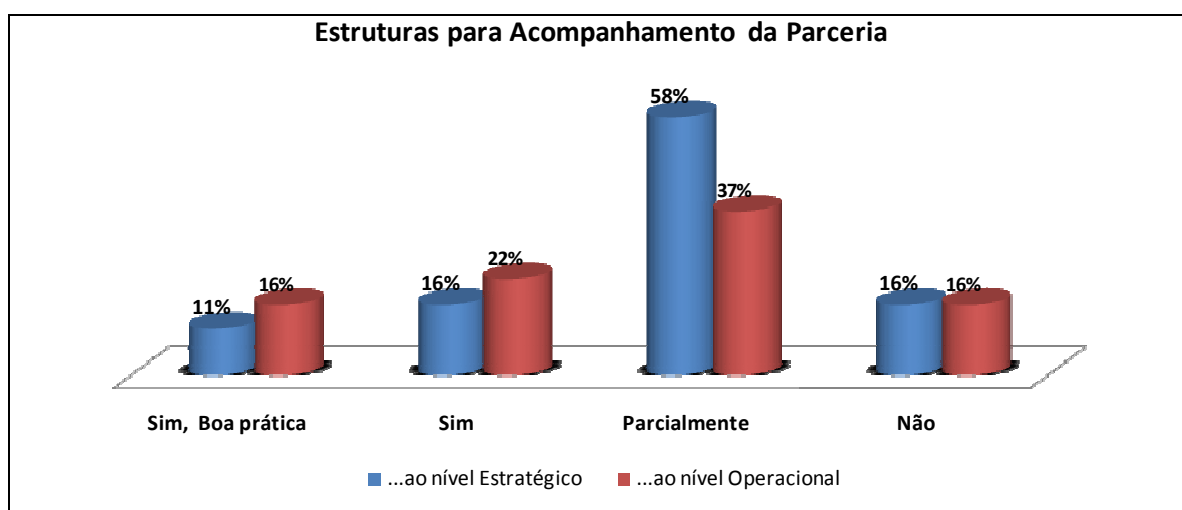


Figura 5.43 - Operacionalização – Estruturas de Acompanhamento.



- **Gestor de Parceria**

Apenas 16% dos inquiridos afirmaram que as responsabilidades desta figura estão formalmente atribuídas, o que leva a que o seu índice atinja apenas “3,21” valores na escala de maturidade, correspondendo ao patamar “3. Parcialmente”.

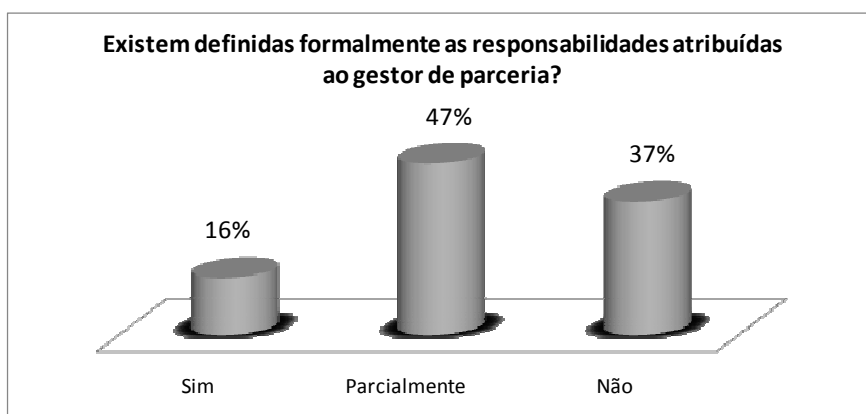


Figura 5.44 - Operacionalização – Gestor de Parceria.

- **Relevância**

Em termos médios, a relevância conferida ao Gestor de Parceria foi de “7,6” em 10, o que é significativo, contrastando com a sua actual escassa formalização. Se tivermos presente que apenas 16% dos inquiridos têm definido formalmente as suas responsabilidades e que 37% afirmam que não as têm nem sequer parcialmente definidas fica evidente um *gap* no funcionamento a este nível. Se levarmos em linha de conta a necessidade de se efectuar uma gestão sistemática ao longo do ciclo de vida, recolhendo indicadores, ajustando expectativas e renovando objectivos, este *gap* adquire importância de primeira grandeza. O gráfico seguinte relativo ao papel-chave do Gestor de parceria sublinha o papel assinalado na gestão contratual e níveis de serviço (8,43), na gestão operacional (8,29) e na avaliação de desempenho (7,5), assim como uma preocupação na gestão da relação (8,36) e avaliação do potencial de inovação (7,07). A função de facilitação ao nível das capacidades internas necessárias à maximização das parcerias (7,14), formação (6,71) e dinamização de novas ferramentas (6,71) foram valorizadas numa terceira ordem de prioridades.



Papel do Gestor de Parceria - Valorização

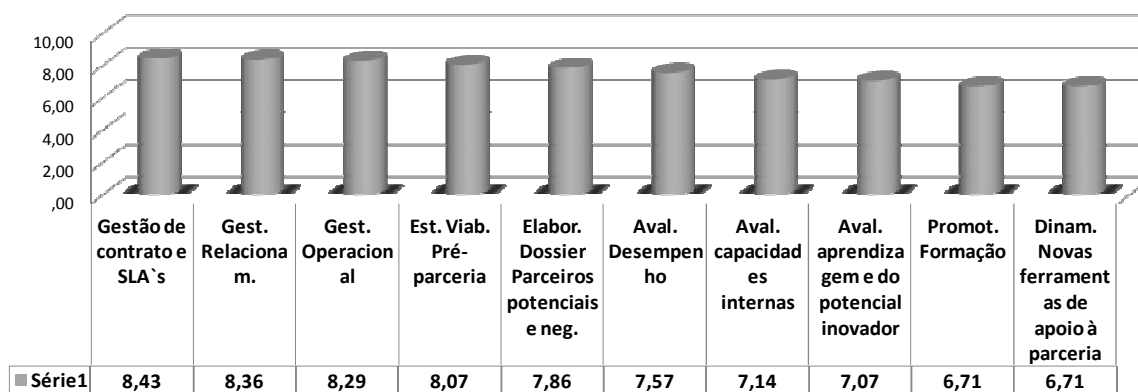


Figura 5.45 - Operacionalização – Valorização do Papel do Gestor da Parceria.

Agregando os papéis do Gestor de Parceria em quatro grandes processos, a saber, Pré-Parceria, Gestão, Feedback e Renovação/Melhoria, é possível visualizar de forma global a sua valorização.

Gestor da Parceria vs. Ciclo de Vida

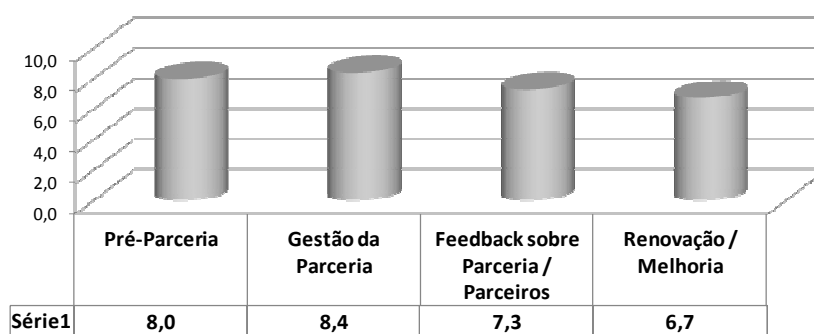


Figura 5.46 - Operacionalização – Valorização do Papel do Gestor da Parceria.

Os dados compilados demonstram que o âmbito do Gestor de Parceria trespassa todo o ciclo de vida. Ao mesmo tempo, destaca-se o papel mais difundido de gestão operativa da parceria, seguido de uma importante responsabilidade na fase de pré-parceria, isto é, na selecção dos potenciais parceiros e preparação do *dossier*. Duas áreas decisivas com espaço de melhoria dizem respeito a (1) *feedback* da parceria, nomeadamente através de avaliação de desempenho e (2) óptica de melhoria da sua eficácia, através de uma acção dirigida à formação e dinamização de ferramentas de apoio.

- **Factores críticos de sucesso**

Uma vez que as parcerias diferem do modelo de gestão tradicional, foi apresentada uma lista de critérios considerados recorrentes em parcerias de sucesso. Os dados compilados demonstram uma relativa secundarização dos factores formais de institucionalização (6,6 numa escala máxima de 10 valores),



desmistificando assim o foco legalista mais tradicional. Inversamente, questões mais *soft* como a integridade (8,2), isto é, cultura ética, confiança e sentido de identidade, foram valorizadas acima da média, colocando as condições de sucesso para as Parcerias predominantemente num plano intangível de gestão.

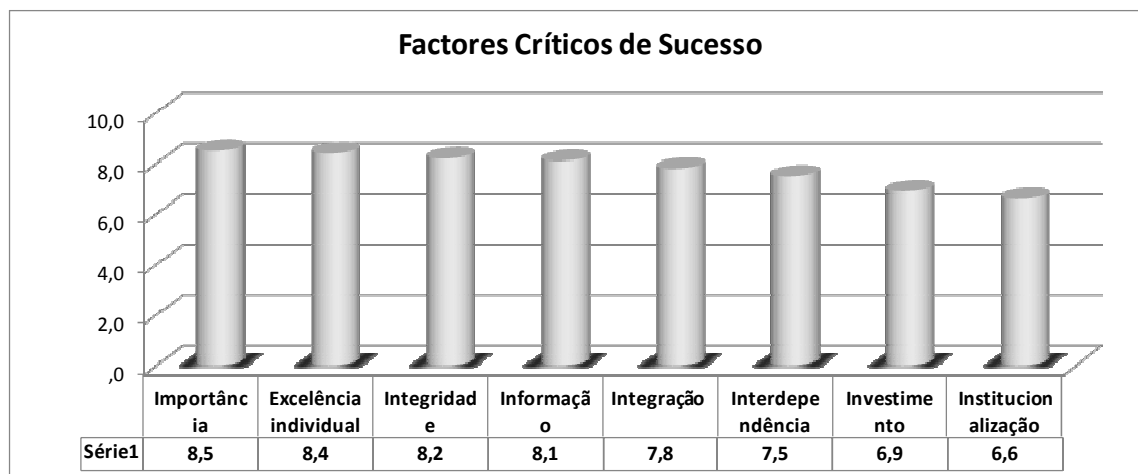


Figura 5.47 - Factores críticos de sucesso.

Em síntese, o compromisso das entidades envolvidas (8,5) e as competências em presença (8,4) são factores de primeira grandeza, orientando as parcerias para os resultados. A forma de atingir estes objectivos é mais de ordem intangível, traduzida na importância conferida à integridade, informação e integração.

- **Facilitadores**

Em termos operativos, interessou ainda verificar qual a relevância atribuída a diversas entidades facilitadoras.

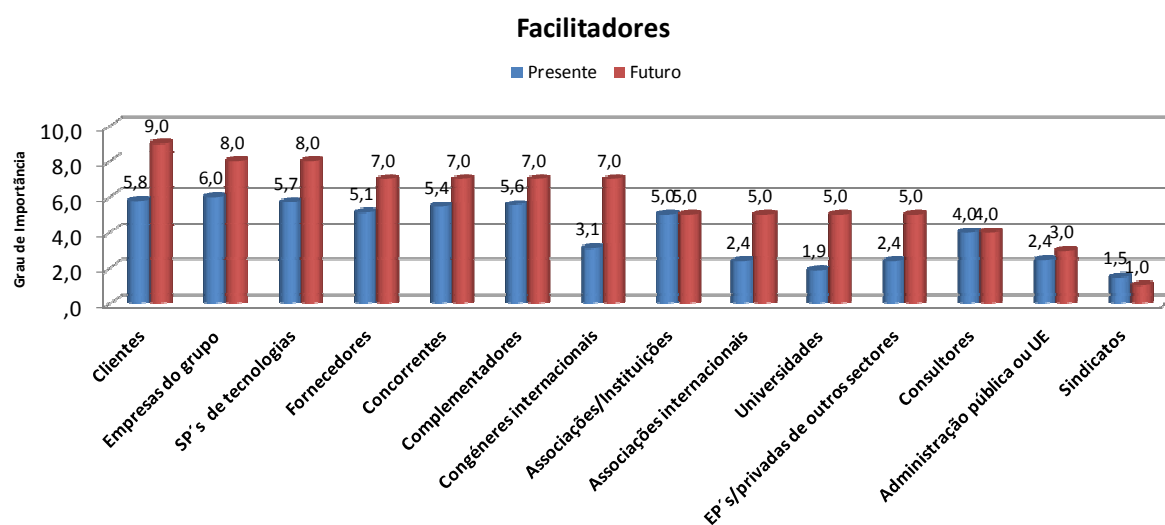


Figura 5.48 - Facilitadores.



Em primeiro lugar, foi possível identificar os actores principais do presente, a saber: Empresas do Grupo (6 pontos em 10), Clientes (5,8), Fornecedores de Tecnologias (5,7), Complementadores (5,6) e Concorrentes (5,4). É ainda de assinalar algumas entidades que poderiam ocupar um papel mais central: Associações do sector (5,0), Consultores (4,0) e Universidades (1,9)⁴². No futuro, a orientação ao Cliente será o centro motivador da estratégia de parcerias; a pressão das empresas do grupo para uma modernização nesta área continuará a ser impressiva, assim como os fornecedores de tecnologia (mais que os consultores) continuarão a ser percepcionados como catalisadores nesta área. As entidades que irão à partida estar mais pressionadas em termos de progressão do seu papel enquanto facilitadores de Parcerias no sector são as seguintes:

- a) Congéneres internacionais & Associações internacionais (gap de 3,9 e 2,6 respectivamente, entre a importância actual e papel expectável no futuro): porventura as entidades nacionais irão estar mais atentas a *benchmarks* internacionais, seguindo o sentido de normalização de regras de actuação, nomeadamente no espaço europeu;
- b) Clientes (gap de 3,2): conforme citado, será esta força de cariz externo a fonte de legitimação das estratégias competitivas e por conseguinte das parcerias estratégicas;
- c) Universidades (gap de 3,1): existe uma expectativa de valorização do seu papel, pressionando-as para uma articulação mais eficaz com os agentes económicos dos sector.
- d) Empresas Públicas (EP's)/ Privadas de outros sectores (gap de 2,6): a importância crescente de empresas de outros sectores sugerem uma maior abertura ao exterior, expandido os horizontes das práticas do sector, renovando-as numa lógica de polinização cruzada.

- **Síntese da Dimensão**

#1: A figura de Gestor de Parceria enquanto *pivot* interno é valorizado mas não está formalmente instituído; a sua explicitação pode melhorar a eficácia da operacionalização das Parcerias.

A capacidade de execução de processos gestão ao longo do ciclo de vida das Parcerias, promoção de novas ferramentas e de acções de melhoria foram valorizadas. Porém, ao mesmo tempo que se confere relevância ao papel do Gestor de Parcerias existe ainda uma escassa formalização deste papel enquanto *pivot* interno. Mais uma vez, a aprendizagem com outros sectores sobre esta competência e papel organizacional poderá facilitar a sua explicitação no terreno.

⁴² Esta baixa valorização é consistente com a incipiente interpenetração entre Seguradoras e Universidades/Pólos de investigação e de conhecimento.



#2: Factores *soft* são mais valorizados do que factores institucionais para o sucesso das Parcerias.

Os factores de sucesso mais valorizados têm a ver com a orientação aos resultados, numa visão pragmática das Parcerias. Ao mesmo tempo, factores de ordem *soft* foram valorizados como aspectos de primeira grandeza, relegando para um segundo plano os relativos à sua institucionalização, quebrando o mito da necessidade da visão legalista das Parcerias. Sublinha-se a importância conferida ao compromisso de médio-longo prazo dos Parceiros, revelando a necessidade de gestão do risco relacional. O valor emergente dos factores *soft* (ex: compromisso e valores éticos) realça a importância do contexto social para a compreensão dos fenómenos económicos. Conforme Lopes (2009), um dos princípios fundadores de qualquer sistema económico é precisamente o trinómio Valores/Comportamentos/Atitudes.

#3: Associações do sector e internacionais, Universidades e Consultores são entidades de que se espera uma intervenção mais activa na dinamização de parcerias.

Existe um *gap* de expectativas relativo ao papel que várias entidades podem desempenhar para uma implementação mais eficaz de Parcerias no sector. Uma maior orientação ao Cliente será um dos *drivers* mais importantes para o desenvolvimento dos relacionamentos inter-organizacionais, sendo que uma maior articulação entre Associações do sector/internacionais, Universidades e Consultores é valorizada no sentido de conferir maior dinamismo às mesmas. O papel destes facilitadores não pode ser negligenciado e deverá ser articulado entre si, conducente a uma maior cooperação inter-pares nos Seguros.

5.2.11 Resultados

Neste capítulo, o objectivo consistiu em determinar o nível e tipo de resultados obtidos, sendo certo que estes podem ser subdivididos segundo a sua natureza económica ou não económica. É pretendido ainda identificar o nível de colaboração obtido actualmente, uma vez que a hipótese central assenta na vantagem colaborativa – que importa aferir e compreender no quadro do sector.

• Caracterização dos Resultados

Os benefícios foram agrupados em quatro perspectivas: Financeira (ex: redução de custos), Cliente (ex: satisfação), Processual Interna/Eficiência (ex: controlo operacional) e Desenvolvimento organizacional (ex: aprendizagem), de acordo com a metodologia de *Balance Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). A figura seguinte apresenta o nível dos benefícios atingidos de forma agregada.

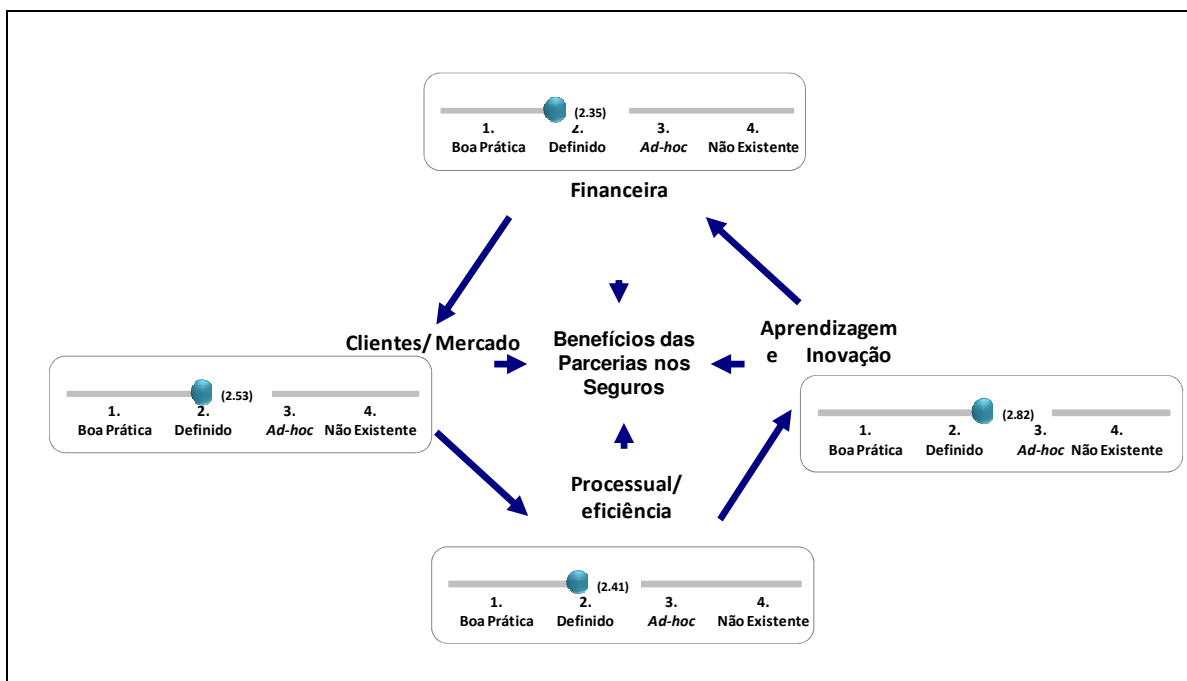


Figura 5.49 - Resultados – Benefícios vs. Balance Scorecard (BSc).

É de notar que em termos globais as Parcerias nos Seguros têm alcançado os objectivos propostos e cumpridas as expectativas nas quatro perspectivas referenciadas, correspondendo na escala de maturidade ao nível “2. Definido”. Ou seja, os objectivos foram obtidos de forma regular. Uma análise mais em pormenor observa uma distribuição assimétrica da proveniência dos benefícios das Parcerias. Enquanto que a dimensão Financeira⁴³ é a mais produtiva (2,35 na escala de maturidade), a referente à Aprendizagem/Desenvolvimento Organizacional já se encontra no limite inferior deste patamar (2,82). Ora, a renovação da oferta de valor resultado das Parcerias, para ser sustentável, necessita de resultados consistentes nesta última dimensão, sob o risco das mesmas deixarem de ser diferenciadoras e, nesse caso, estrategicamente irrelevantes. Outro dado que importa salientar é a maior *performance* associada a melhoria dos Processos internos/eficiência⁴⁴ (2,41 na escala de maturidade) comparada com a reportada para a perspectiva Clientes/Mercado (2,53). Numa leitura integrada com a secção anterior, fica evidenciado que um dos *drivers* de maior dinamismo das Parcerias reside na abertura externa e maior orientação aos Clientes, sendo esta uma força decisiva no futuro próximo. Nesta linha de raciocínio, a dimensão Clientes/Mercado, abrangendo uma maior diferenciação na Percepção da Oferta de Valor, Inovação e Fidelização do Cliente,

⁴³ Compreendendo a Redução de custos gerais, Redução de custos de comercialização, Redução de custos de sinistros, Aumento de Prémios, Aumento de Receitas financeiras, etc.

⁴⁴ Diminuição de tempo de processo; Acesso a recursos complementares; níveis de serviço, etc.



será chave para o alinhamento das metas operativas da Gestão das Parcerias com os Objectivos Estratégicos assinalados, em termos globais, para as Companhias de Seguros.

- **Detalhe das respostas por perspectiva do BSC**

A grande maioria dos inquiridos (94%) afirmam que os benefícios das Parcerias na óptica Financeira, compreendendo a redução de custos e aumento das receitas *reais* ou financeiras, foram não só atingidos (23%) como também excederam as expectativas (71%). Na dimensão Processual/eficiência 88% dos inquiridos citam igualmente objectivos atingidos ou superados; na mesma ordem de valor a dimensão Clientes/Mercado obteve 88% de respostas positivas; contudo a percentagem de superação dos objectivos iniciais foi de 41% (contra 53% verificada na dimensão Processual, associada à Eficiência).

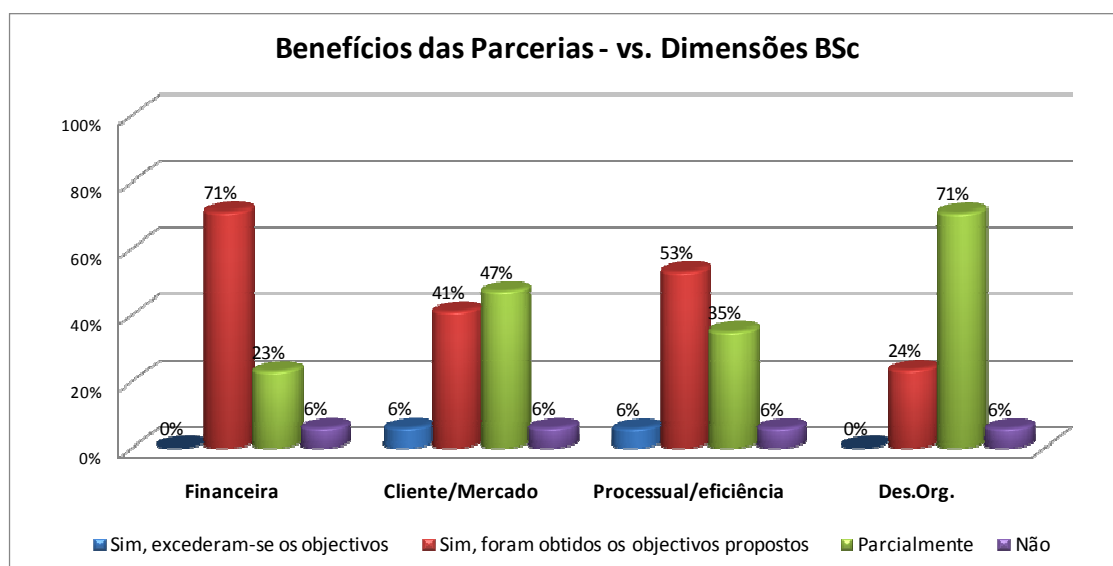


Figura 5.50 - Benefícios Actuais vs. Balance Scorecard (BSc).

- **Benefícios futuros**

Quanto à expectativa de benefícios futuros, o valor das Parcerias segue uma lógica diferente da presentemente instituída. Em primeiro lugar, os benefícios estratégicos sugeridos como prioritários são associados à dimensão Cliente/Mercado, pressionando a gestão das parcerias para um (re)alinhamento estratégico e identificação de metas a atingir neste campo. Em complemento, numa óptica de sustentabilidade das Parcerias, a dimensão estratégica Aprendizagem /Desenvolvimento Organizacional deverá ser objecto de medidas que impulsionem o seu desempenho. Concomitantemente, as restantes duas perspectivas não devem ser negligenciadas de modo a melhorar o equilíbrio entre a perspectiva externa (Financeira e Cliente/Mercado) e interna (Processual e Desenvolvimento Organizacional).

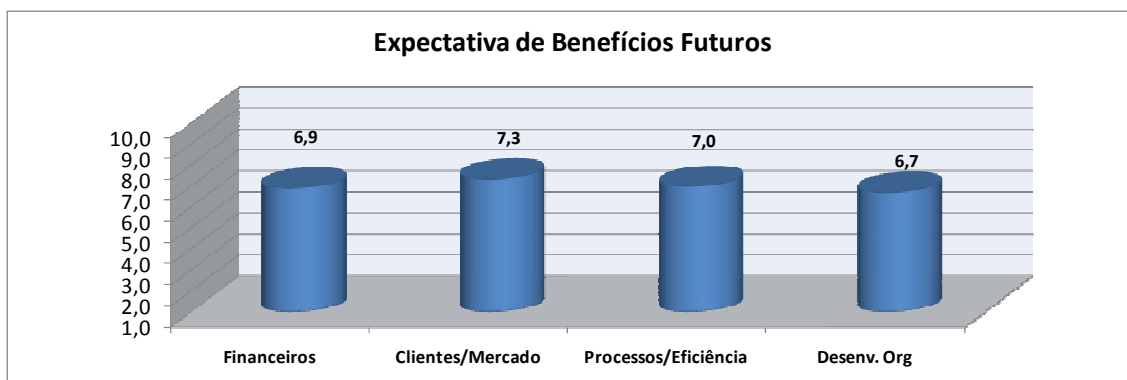


Figura 5.51 - Benefícios Futuros vs. *Balance Scorecard* (BSC).

- **Tipo de trocas na rede (económicas vs. não económicas)**

Neste tema interessava distinguir o conteúdo das relações inter-organizacionais. Para tal, apresentámos duas definições:

- **Trocas económicas**, isto é, tangíveis, equivalendo aos fluxos de recursos ou informação prevista contratuamente;
- **Trocas intangíveis**, isto é, fluxo de informação (não estruturada) e de expectativas, capital informacional não previsto, reputação no mercado, capital social, aprendizagem, competências, etc.

A primeira definição aponta para o âmbito transaccional, nível básico das relações inter-pares, enquanto que a segunda é mais difusa, abrangendo informação mais crítica, conhecimento e expectativas.

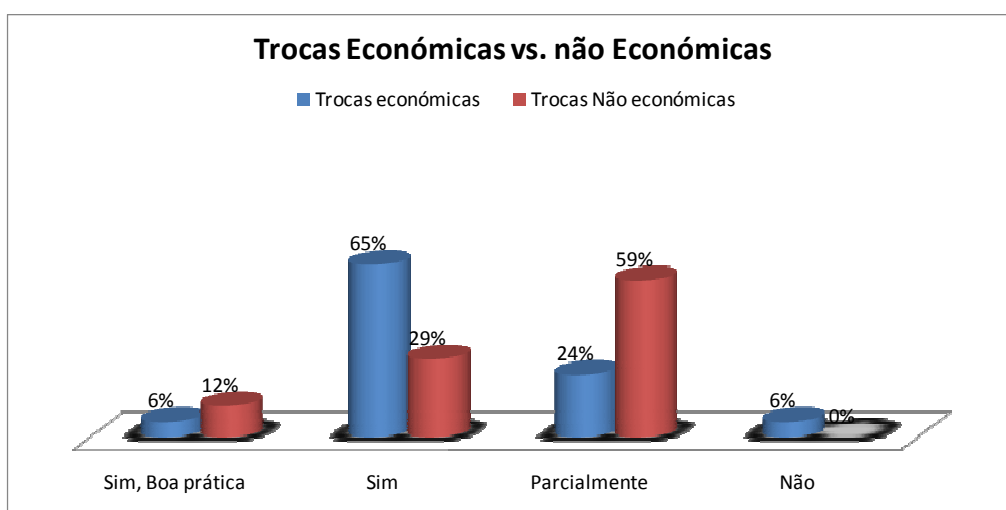


Figura 5.52 - Tipo de Trocas nas Parcerias.



A figura anterior demonstra um maior peso das trocas económicas, correspondendo a uma maior maturidade (2,29). Com efeito, 71% dos inquiridos afirmaram que as mesmas se efectivam de forma definida ou como boa prática contra cerca de 41% relativamente ao desempenho das trocas não económicas (2,47 de maturidade).

- **Importância dos recursos trocados**

Foram listados vários tipos de recursos passíveis de serem trocados nas relações inter-organizacionais nos seguros, conforme próxima figura:

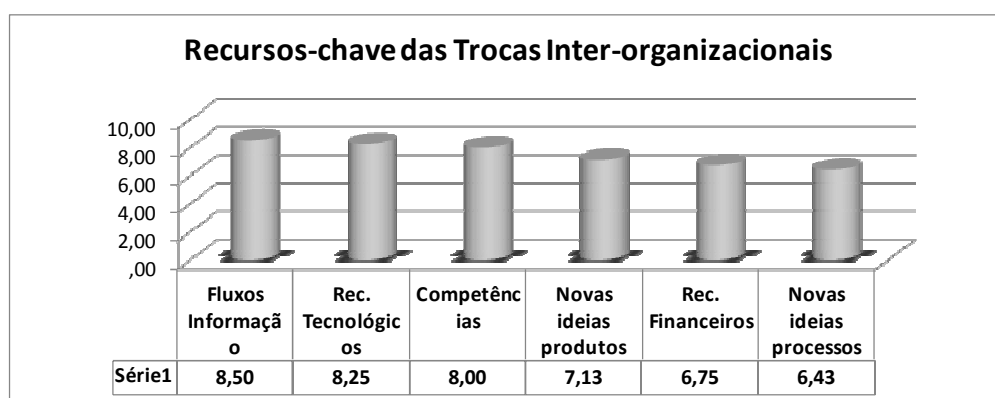


Figura 5.53 - Recursos-chave.

Em linha com o tópico anterior, agregando os recursos à luz da sua natureza económica (informação, recursos tecnológicos ou financeiros) ou não económica (competências, novas ideias de produtos; novas ideias de processos), assinala-se que as trocas de ordem económica de cariz mais tangível são mais valorizadas (7,8 em 10), enquanto que as de ordem intangível obtêm uma menor valorização relativa (7,19 em 10), revelando uma natureza mais transaccional do que colaborativa, relativamente à visualização do actual quadro inter-organizacional do sector segurador.

- **Síntese da Dimensão**

#1: As Parcerias são actualmente um meio de obtenção de benefícios financeiros e processuais.

Actualmente, é sobretudo ao nível Financeiro (ex: redução de custos) que os benefícios das Parcerias são materializados. Em segundo lugar, surge a perspectiva Processual interna (ex: automatização de processos) em que os actuais benefícios são apontados. Prosseguindo à luz da metodologia *Balance scorecard*, as perspectivas menos pontuadas em termos de benefícios actuais são as relativas a Clientes/Mercados e Desenvolvimento Organizacional.



#2: A expectativa de benefícios futuros refere-se à dimensão Clientes/Mercados e Desenvolvimento Organizacional, pressionando os actuais modelos de gestão para um ajustamento, conducente à obtenção de resultados qualitativamente diferentes.

As perspectivas de benefícios que serão mais pressionadas no futuro têm a ver com factores estratégicos de relacionamento com Clientes/Mercado e de Desenvolvimento Organizacional, que envolvem capacidade de absorção e de aprendizagem. Faz-se notar que estas perspectivas são essenciais à renovação do valor das parcerias, tornando-as sustentáveis no tempo. Esta expectativa dos gestores seguradores irá exigir outro modelo de gestão que proporcione a obtenção destes resultados substancialmente diferentes, sob pena das Parcerias não se renovarem e por conseguinte tornarem-se indiferenciadas e estrategicamente irrelevantes.

#3: Existem mais trocas económicas do que não económicas – existe um potencial a explorar em termos do conteúdos das Parcerias.

De forma consistente com o que antecede, existe um potencial ao nível do conteúdo dos relacionamentos inter-organizacionais. Hoje em dia, estes são uma realidade mais ao nível transaccional, sendo objectivo de primeira grandeza as trocas económicas/tangíveis. No futuro, existe espaço para se desenvolver trocas não económicas, de maior densidade colaborativa e valorização dos intangíveis.

5.2.12 Nível de Colaboração

O nível de colaboração do sistema de valor dos seguros é a variável dependente da matriz de análise concebida. Importa fixar o seu desempenho actual, diferenciando três patamares de desenvolvimento:

- **Eficiência:** Integração de transacções de negócios directamente entre *back-offices* sem existir transformações dos processos administrativos subjacentes, isto é onde o grau de mudança processual não é significativo. Neste particular, são assinalados sobretudo aumentos de eficiência operacional, nomeadamente na automatização de processos operacionais, redução de custos e optimização de processos administrativos.
- **Relacionamento de competências:** Diferencia-se do nível anterior pela capacidade acrescida de se complementar as competências das empresas envolvidas, aumentando a eficácia dos processos. Esta maior capacidade de conjugação de recursos é reflectida na implementação estratégica participada, redesenho de processos e integração de competências, rumo a um serviço mais orientado ao Cliente – isto é, com impacto externo.
- **Desenvolvimento competitivo:** Acrescenta-se aos anteriores níveis, a partilha de informação crítica e integração de competências para o desenvolvimento em conjunto de novas ofertas de valor, numa perspectiva de Inovação descentralizada. Acresce ainda a prosecução de um clima para aprendizagem mútua, definição de equipas mistas e redefinição de relacionamentos entre pares, implicando mudança de práticas e redefinição substantiva de formas de trabalhar numa óptica de sustentação de vantagens competitivas perseguidas em colaboração próxima.



O nível de colaboração obtido de “2,56” corresponde ao patamar de maturidade de “2. Definido” sendo que existem aspectos que importa distinguir e saber interpretar.

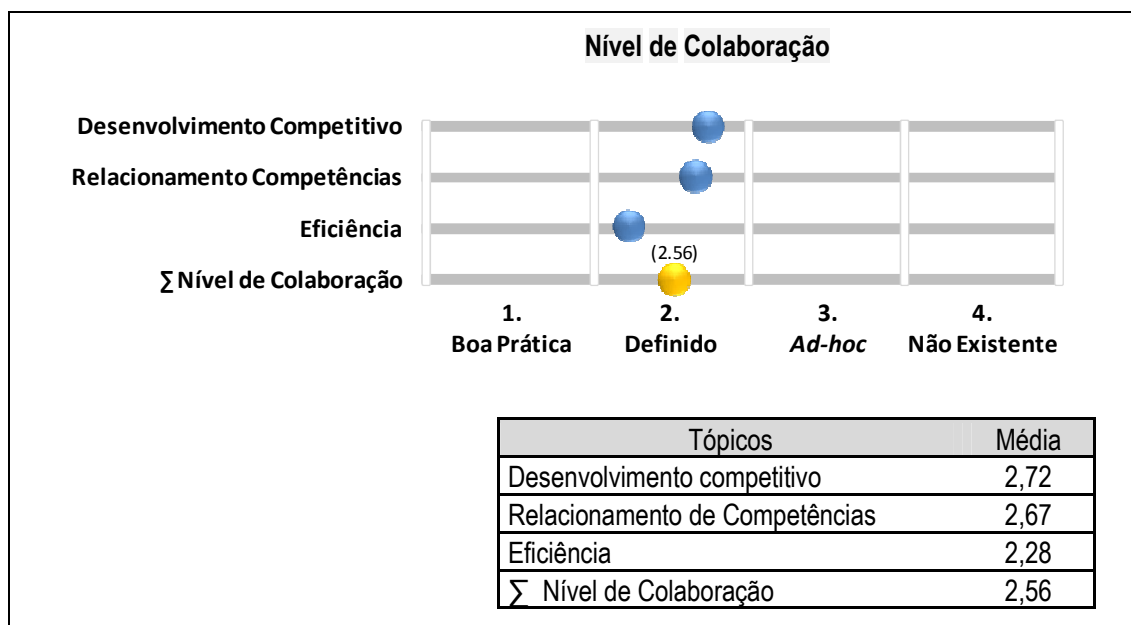



Figura 5.54 - Nível de Colaboração – Visão Global.

A figura anterior permite visualizar a diferenciação relativa que existe nos três patamares de colaboração enunciados. O nível da Eficiência (2,28) aproxima-se do limite superior do nível “2. Definido” reflectindo a positiva operacionalidade transaccional do sistema de parcerias nos Seguros, em linha com o antecedente sobre o maior peso das trocas económicas e dos benefícios actuais a nível Financeiro e dos Processos internos. O nível seguinte de Relacionamento de Competências já é mais complexo, de maior interdependência e mais exigente quanto ao grau de mudança. Aqui nota-se alguma resistência, sendo que o nível “2. Definido” obtido posiciona-se mais perto do limite superior desta maturidade (2,67); o nível mais subtil - Desenvolvimento Competitivo - segue a mesma tendência encontrando-se ainda mais perto do limite superior (2,72). Este padrão sugere um sistema de parcerias mais forte na componente transaccional do que na colaborativa, evidenciando um potencial de maior envolvimento entre Parceiros, com impacto na competitividade das Companhias. Uma colaboração multifacetada, fazendo apelo a competências de Parceiros (cada vez mais especializados) é algo complexo de se alcançar mas também por isso com maior potencial diferenciador. É pertinente ainda realçar que o maior nível transaccional verificado, pese embora o espaço de melhoria existente, dá o suporte necessário para se desenvolverem níveis *superiores* de colaboração. Face ao exposto, julgamos ter identificado o desafio que consiste em *dar o salto* rumo a uma colaboração mais ampla, para além da esfera transaccional, de maior risco relacional mas também com o correspondente maior valor potencial competitivo. Dito de outro modo, a vantagem colaborativa das parcerias nos seguros pode ser melhorada e o grau de maturação actual, antecâmara de um novo impulso, permite

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 5 Verificação e Validação...
---	---	--	---

que tal seja projectado. Esta é uma oportunidade que se apresenta ao gestor segurador moderno, no quadro integrado de desenvolvimento do sistema de parcerias nos seguros, conforme tem vindo a ser argumentado com base na verificação empírica.

- **Síntese da Dimensão**

#1: O nível de colaboração predominante no sector corresponde à eficiência operacional (ex: automatização de processos, redução de custos), mais perto da transacção do que da colaboração.

O padrão actual sugere um sistema de parcerias mais forte na componente transaccional do que na colaboração, evidenciando um potencial de desenvolvimento com impacto na competitividade das Companhias. O actual estágio colaborativo de eficiência é explorado com proficiência nos seguros e é consistente com os actuais benefícios Financeiros e Processuais, assim como com uma gestão de cariz directivo relativamente ao funcionamento das Parcerias. Encontra-se consolidada a capacidade de se gerar confiança ao nível das competências, de base racional, sendo disso exemplo os sistemas de avaliação (tangível) de produção - vulgo concursos de produção aplicados à rede de Mediação. Estando estes processos assegurados é possível antever-se para lá do horizonte. É possível projectar um modelo de gestão de Parcerias mais colaborativo e dinâmico que segmente os Parceiros e capitalize a sua crescente especialização, numa lógica *win-win-win* (com ganhos para as Companhias, Parceiros e sobretudo para os Clientes). Os relacionamentos, hoje predominantemente de base económica, podem ser mais colaborativos; a confiança racional pode ser desenvolvida visando ser mais resiliente; a visão mais perto da transacção económica pode ser desafiada por uma visualização de um sistema de Parcerias, orientado duplamente à produtividade e à relação, conducente à diferenciação competitiva.

#2: O nível de colaboração actualmente obtido permite aspirar a um novo impulso nas Parcerias. É possível distinguir esta direcção de mudança: de uma óptica transaccional para um relacionamento mais próximo e diferenciador.

O actual nível de colaboração está alinhado com a preponderância do interesse económico das Parcerias, numa lógica determinística da relação, de cariz transaccional. Contudo, a visão das parcerias como meio de se alcançar competitividade na perspectiva Cliente/Mercado começa a ganhar espaço e será esta a direcção da mudança nas Parcerias: gerir os relacionamentos inter-organizacionais de modo mais integrado, maximizando competências entre pares.

A valorização da importância de um compromisso de médio-longo prazo com Parceiros, assim como de outros factores *soft* reforça esta noção. Um novo patamar de vantagem colaborativa nos seguros pode ser devidamente explorado e o grau de maturação de eficiência verificado actualmente, antecâmara de um novo impulso, permite que tal seja projectado. Uma colaboração mais multifacetada, sabendo dialogar com



Parceiros preferenciais, visando uma partilha mais crítica de informação, selecção mais apurada de riscos e inovação dos produtos/serviços, constitui um interessante e complexo desafio a ser ultrapassado com sucesso – mas também por isso com maior potencial diferenciador.

#3: O nível superior de colaboração que se projecta é consistente com a expectativa de novos benefícios futuros. Todavia, é exigido um novo modelo de gestão uma vez que os factores a alavancar dizem respeito a diferentes eixos de desenvolvimento do espaço *inter*.

As expectativas de maior Relacionamento de Competências e Desenvolvimento Competitivo assentam numa mais profunda interdependência entre pares, fazendo aumentar o risco relacional associado. Neste contexto, a viabilidade de aprofundamento da colaboração só será possível se for acompanhada por novas competências de gestão de parcerias. As exigências de ajustamento mútuo ao longo do ciclo de vida e absorção de conhecimento fazem apelo a um grau de mudança compaginável com este maior dinamismo e abertura ao exterior. Os eixos de desenvolvimento em causa serão (1) o social, sendo necessário uma maior *governance* social de modo a se gerirem riscos relacionais e de se consolidar o compromisso baseado num nível de confiança resiliente e (2) o cognitivo, uma vez que a inovação em rede implica aprendizagem partilhada e um maior acesso a competências externas.

5.2.13 Impactos das dimensões nas Parcerias

Na última secção do questionário foram resumidas as dimensões em apreço e inquiridos os seus impactos no presente, assim como a sua provável evolução no funcionamento das parcerias nos Seguros.

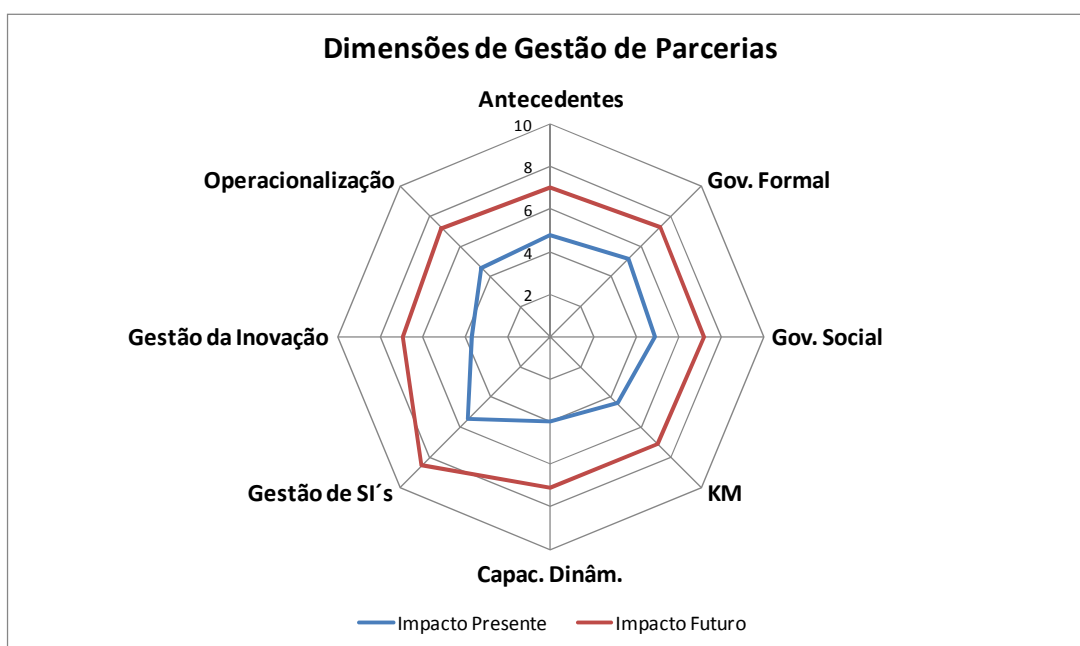


Figura 5.55 – Impacto presente e futuro das Dimensões nas Parcerias.



1. O gráfico anterior permite visualizar a natureza multi-dimensional das Parcerias nos Seguros e confirma a pertinência de um quadro integrado de gestão. Com efeito, as dimensões inscritas, de acordo com a matriz conceptualizada, encontram aderência quer na realidade actual, quer na projecção dos relacionamentos inter-organizacionais num futuro próximo. Sendo uma das funções do gestor ver para além da linha do horizonte, este *mapa* conceptual permite aferir o estado presente, assim como antecipar o rumo de desenvolvimento de capacidades que fará a diferença na gestão de parcerias no sector.
2. É possível distinguir no presente uma maior força na visão formal/legalista das parcerias e nos SI que suportam a panóplia de relações inter-organizacionais no sector segurador. O papel da *Governance* social e dos Antecedentes é ainda realçado. O nível actual da Operacionalização obteve um valor abaixo da média. Ainda relativamente ao impacto actual, a lógica de actuação táctica, mais ágil e colaborativa, encontra-se secundarizada. Com efeito, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Capacidades dinâmicas, são menos valorizados no presente, confirmando um potencial por explorar, rumo à obtenção de (novos) benefícios diferenciadores.

Dimensões de Gestão	Impacto Presente	Impacto Futuro	Gap
Antecedentes	4,8	7,0	2,2
Governance Formal	5,2	7,3	2,1
Governance Social	4,9	7,2	2,3
Gestão do Conhecimento	4,4	7,1	2,7
Capacidades Dinâmicas	4,0	7,1	3,1
Gestão de SI	5,5	8,6	3,1
Gestão da Inovação	3,7	6,9	3,2
Operacionalização	4,6	7,2	2,6
Média	4,6	7,3	2,7

Tabela 5.15 – Impacto das dimensões e evolução esperada.

3. No futuro, o impacto das dimensões rumo a um superior nível de colaboração, destaca um quadro mais integrado e homogéneo entre as várias dimensões. O modelo futuro assentará inequivocamente nas plataformas tecnológicas. Contudo, esta vertente sendo necessária não é necessária e suficiente. Para além da força dos SI, o modelo futuro igualmente aponta para o papel da *Governance* formal e social, agora mais equidistantes, assim como numa melhor capacidade de Operacionalização.
4. Os maiores *gaps* a mitigar estão associados às *capacidades tácticas de actuação* que sugerimos inicialmente como críticas e que aqui são verificadas. De facto, a capitalização destas valências no contexto do espaço *inter* é um dos desafios mais importantes na Gestão das Parcerias. Gestão do



Conhecimento, Capacidades Dinâmicas e Gestão da Inovação apresentam espaço de melhoria. Apesar de os SI já serem actualmente a dimensão com maior força, os mesmos registam uma alta expectativa de evolução no futuro.

5. Face ao exposto, o modelo de gestão de Parcerias deve assentar num novo paradigma, de modo a poder corresponder às novas expectativas de desenvolvimento. Estas pressionam sobretudo questões *soft* de cariz mais qualitativo e multifacetado, como são a Inovação, Conhecimento, Capacidades Dinâmicas. A própria leitura dos *gaps* dos SI aponta para maiores necessidades ao nível executivo e colaboração, de natureza semi-estruturada portanto.
6. Ao mesmo tempo que se reconhecem novas valências a implementar, as dimensões actualmente preponderantes não são negligenciáveis. Importa igualmente salientar a consagração da natureza dual da *governance* uma vez que a vertente formal e social serão mais equidistantes. No global, a maior homogeneidade entre dimensão apela a uma visão integrada e à gestão de *trade-offs* entre as dimensões, harmonizando-as de forma sistemática, com sentido de gestão e sensibilidade perante o novo quadro em perspectiva.

5.2.14 Visão global da maturidade

Resumindo os dados observados anteriormente, é possível apresentar o quadro completo de alto nível relativamente à maturidade actual das Dimensões em análise.

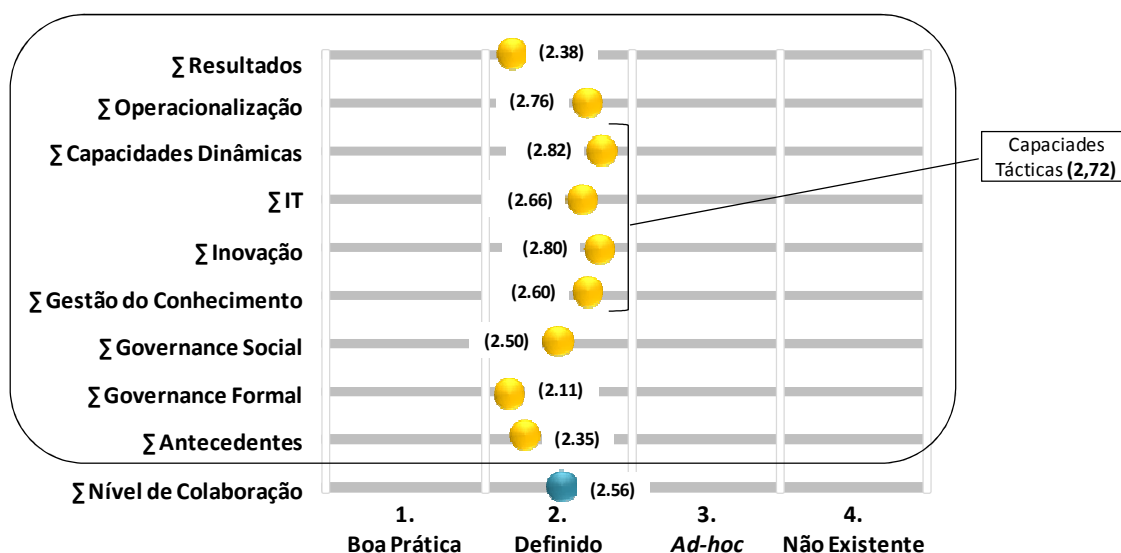


Figura 5.56 - Visão global da maturidade do Sistema de Valor dos Seguros.



- **Leitura global da escala de maturidade**

A visão das maturidades relativas às dimensões permite enfatizar as seguintes dez ideias-fortes a reter:

1. O sector segurador será **mais interdependente**; as Parcerias terão um **maior peso estratégico**. Hoje em dia é um tema relevante para a gestão das companhias.
2. É de realçar a pertinência das várias dimensões, comprovando a **natureza multi-facetada** das Parcerias e a necessidade de um modelo integrado de gestão.
3. O sistema de valor parece ser mais **orientado a resultados** (de ordem pragmática e preponderância de factores económicos e a trocas apenas numa perspectiva de curto prazo) **do que orientado a relacionamentos** (onde a necessidade de aprendizagem e inovação incremental sugerem o estabelecimento de laços mais forte e uma maior segmentação de parceiros), podendo existir aqui alguma tensão.
4. É valorizada mais a **complementaridade** do que a **proximidade** entre Parceiros. Ou seja, existem múltiplas conexões onde as competências dos Parceiros são reconhecidas como relevantes; todavia não existem laços suficientemente fortes para o aprofundamento da relação, designadamente com base em capital social/confiança resiliente. Por outro lado, é mencionado que factores *soft* são condições de sucesso para o relacionamento, apontando para a expectativa de o aprofundamento do entrosamento entre parceiros numa base de valores e compromisso, antevendo-se aqui a necessidade de uma nova harmonia.
5. A **distância cognitiva óptima** pode estar em causa, sendo necessário avaliar melhor se a actual confiança de base racional e o insuficiente grau de compromisso de ordem emocional podem bloquear níveis de colaboração mais elevados.
6. O objectivo de inovação incremental e a natureza do sector no que diz respeito a uma estratégia de longo prazo, alinhada com as suas responsabilidades sociais e de sustentabilidade económica das companhias, apontam para um modelo de interacção do tipo **força dos laços fortes**. Contudo, tanto o modelo de governance actual (de maior pendor formal /legalista) como processos de operacionalização de pouco acompanhamento ex-post das parcerias, traduzem insuficiências na efectivação deste tipo de colaboração mais perene.
7. O nível de colaboração global tem espaço de melhoria e está actualmente num **ponto intermédio**. As actuais relações mais *economic-oriented*, sublinhando benefícios financeiros e com base em níveis de confiança *racional*, podem ser desenvolvidas no sentido de se estabelecerem laços mais fortes e



relações mais colaborativas, suportadas em níveis de confiança mais resilientes, conducentes a um sistema de valor mais *knowledge-oriented*.

8. Ao mesmo tempo que identificam *gaps* ao nível da **abertura ao exterior**, factores de ordem endógena deverão ser melhorados – a **rede interna condiciona o output da rede externa**. O peso do sector deverá motivar para um maior relacionamento externo com centros de conhecimento, inovando; o posicionamento de maior abertura poderá capitalizar *fertilização cruzada*, beneficiando da posição central das companhias. Em paralelo, um clima interno de partilha e de *memória organizacional* deve ser desenvolvido de modo a ser possível *absorver* o conhecimento proveniente do exterior.
9. Existe um **maior grau de formalização e de óptica transaccional** das Parcerias. Pese embora alguma valorização das capacidades relacionais, estas ainda não são norma. As capacidades mais dinâmicas, de aprendizagem, inovação e incorporação de conhecimento ainda não estão consolidadas no presente mas terão impacto no futuro.
10. A chave residirá em saber como **accionar as dimensões mais críticas** e menos desenvolvidas e assim permitir desenvolver a maturidade das Parcerias no sector, com base num racional consistente, visando **desenvolver duplamente produtividade e relação no espaço inter-organizacional dos Seguros**.

- **Maturidade dos factores economicos-sociais-cognitivos no sistema de valor dos seguros**

Através da agregação das dimensões em torno de eixos económicos, social e cognitivo, em primeiro lugar o sistema de valor está mais desenvolvido em termos económicos (1,5 em 4, correspondendo ao nível de maturidade de 2,52), expressando um sentido pragmático de orientação a resultados. Depois, os eixos social e cognitivo estão praticamente ao mesmo nível de desenvolvimento (1,34 e 1,32 em escala do gráfico, correspondendo a 2,66 e 2,69 de maturidade, respectivamente) quando se reconhece que a chave para se accionarem competências complementares e se explorar o vector cognitivo reside precisamente no eixo social. Isto é, o eixo social será a prioridade a desenvolver, susceptível de gerar um impacto profundo no patamar colaborativo do sector Segurador.

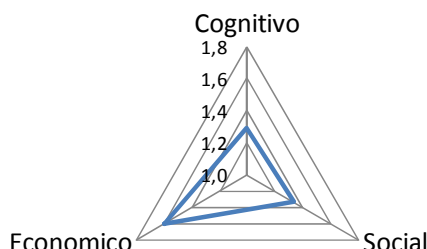


Figura 5.57 - Sistemas de Valor nos Seguros vs. Eixos Económico, Social e Cognitivo.

Nota: foi assumida a seguinte distribuição das dimensões pelos eixos e sua respectiva ponderação:



		Matur	Econom.	Social	Cognitivo
1	Antecedentes	2,35	75%	15%	10%
2	Governance Formal	2,11	80%	10%	10%
3	Governance Social	2,5	100%	0%	0%
4	IT	2,66	95%	3%	3%
5	Capacidades dinâmicas	2,83	21%	36%	43%
6	Inovação	2,8	21%	37%	42%
7	Gestão Conhecimento	2,6	23%	38%	38%
8	Operacionalização	2,76	75%	15%	10%

Tabela 5.16 - Ponderação das dimensões vs. eixos económico-social-cognitivo

- **Capacidades *Intra, Dyadic e Network***

Na óptica das capacidades, verificamos que as relativas à relação diádica (1,5 em 4, correspondendo ao nível de maturidade de 2,49) e em rede (1,5 em 4, correspondendo ao nível de maturidade de 2,51) estão praticamente ao mesmo nível; as capacidade intra-empresa (1,2 em 4, correspondendo ao nível de maturidade de 2,76) estão menos desenvolvidas. Isto quer dizer que o paradigma da gestão em rede nos Seguros coloca diversos desafios no domínio interno, designadamente a gestão da mudança, maior agilidade, cultura e ética empresarial, maior nível de *empowerment* e competências de operacionalização.

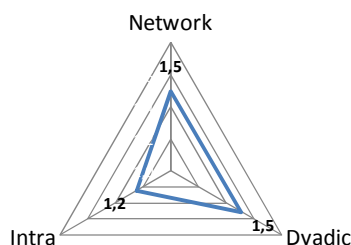


Figura 5.58 – Sistemas de Valor nos Seguros vs. Níveis de análise de Capacidades.

Nota: foi assumida a seguinte distribuição das dimensões pelos eixos e sua respectiva ponderação:

		Matur.	Intra	Dyadic	Network
1	Antecedentes	2,35	0	57%	43%
2	Governance Formal	2,11	0	71%	29%
3	Governance Social	2,5	0	50%	50%
4	IT	2,66	47%	41%	12%
5	Capacidades dinâmicas	2,83	83%	8%	8%
6	Inovação	2,8	41%	29%	29%
7	Gestão Conhecimento	2,6	19%	54%	27%
8	Operacionalização	2,76	50%	38%	12%

Tabela 5.17 – Ponderação das dimensões vs. níveis de capacidades.



5.3 Análise Indutiva: Hipóteses, Proposições e Análise das Relações

Na lógica do modelo de análise proposto (modelo GPS – Gestão de Parcerias nos Seguros), interessa apreender o sistema de relações do Sistema de Valor dos Seguros. Nesta secção iremos expor as proposições fixadas relativas ao comportamento do sistema de valor, bem como as respectivas observações realizadas – confirmando ou infirmando as hipóteses iniciais.

5.3.1 Variável dependente: o nível de colaboração

Em primeiro lugar, importa descrever a variável dependente: o nível de colaboração obtido entre Companhias e Parceiros. Conforme descrito anteriormente, sugerimos uma escala de três patamares de colaboração: (1) Eficiência, (2) Relacionamento competências e (3) Desenvolvimento competitivo. A observação efectuada permitiu posicionar o nível de maturidade actual predominantemente no patamar da eficiência, sendo que no global o nível de “2,56” coloca a colaboração no nível “2. Definido”. A nossa visão é que, face à alta rivalidade nos Seguros, incerteza dos mercados e exigência de uma crescente especialização estratégica, a estratégia de desenvolvimento de Parcerias terá valor competitivo. Neste contexto, a questão central que se coloca será de se saber como aumentar o nível de colaboração entre Parceiros. Que causas, isto é, que dimensões explicam o actual nível de colaboração? Qual será a melhor combinação de variáveis, necessária para se obter um ambiente colaborativo mais sofisticado? Que relações existem entre dimensões e qual o respectivo valor explicativo do fenómeno colaborativo? Estas questões são ainda mais pertinentes na medida em que o tipo de acção do gestor consiste sobretudo em saber influenciar o comportamento dos agentes económicos e não em impor a sua vontade, unilateralmente. Para tal, é necessário a compreensão do sistema de relacionamento entre pares e identificar a(s) chave(s) que pode(m) abrir o potencial colaborativo do sector.

- **Lógica entre variáveis**

As causas com valor explicativo relativamente ao nível de colaboração (variáveis independentes) materializam as ideias-chave fixadas na matriz de análise concebida. Em correspondência, é nosso propósito verificar a aderência à realidade das hipóteses de trabalho estabelecidas à luz do quadro de referência vertido para o modelo GPS proposto. Estas ideias-chave reflectem as relações susceptíveis de explicar a lógica de funcionamento no espaço *inter* e que esperamos encontrar no sistema de valor dos seguros - que importa observar e testar, passando do domínio conceptual ao factual. A abordagem seguida está ancorada na análise da correlação entre variáveis, sendo objectivo nesta etapa analítica a verificação da sua ligação com as ideias iniciais. As hipóteses a testar decorrem do discernimento crítico decorrente do processo epistemológico desesenvolvido na componente conceptual.

- **O espaço da verificação: relações esperadas e relações emergentes**



Conforme referido, não existindo efeitos sem causas, pretendemos compreender quais as dimensões produzem mais impacto no nível de colaboração verificado no Sistema de Valor. Trata-se agora de observar o valor das hipóteses conceptualmente deduzidas, assim como de identificar eventuais relacionamentos não esperados mas pertinentes na explicação do real-concreto. Será desta combinação entre (1) verificação empírica das relações esperadas conceptualmente, a confirmar ou infirmar e (2) de outras relações emergentes da observação, que resultará uma compreensão que, apesar de provisória e imperfeita, será mais abrangente e próxima da realidade.

- **Descrição da preparação: dimensões, índices e correlações**

Com o objectivo de responder à pergunta de partida, deduzimos um alinhamento estruturado entre Dimensões – Componentes – Indicadores/Variáveis – Perguntas. Nesta lógica sequencial, procedemos à verificação empírica seguindo o método hipotético-dedutivo. A esta luz, cada dimensão em análise foi subdividido por componentes (categorias de análise) e indicadores. Cada capítulo do questionário, o instrumento de recolha de dados quantitativos, correspondeu precisamente à estruturação de perguntas específicas para compreensão de cada uma das dimensões e indicadores fixados. As perguntas de cariz quantitativo foram inquiridas através de uma escala ordinal que nos permitiu efectuar o seu tratamento estatístico através da ferramenta SPSS. Para a comparação dos elementos de cada dimensão e procedermos a testes estatísticos, foi necessário sintetizar o conjunto de dados recolhidos, reagrupando-os. Assim, foram construídos índices que sintetizaram os valores dos indicadores de cada Dimensão. Foram calculados índices globais de cada dimensão, assim como índices “parciais” em torno de conceitos que antecipámos de particular interesse no contexto da análise. Ou seja, no final teremos um conjunto de causas potenciais comparáveis entre si. Isto é, índices globais de cada uma das dimensões, assim como conceitos “particulares”. Através da análise das correlações foi possível visualizar a força das dimensões na produção do *efeito* em análise: o nível de colaboração no sector segurador. Assim sendo, o teste estatístico realizado consistiu no cálculo das correlações entre índices e o nível de colaboração. Em função das hipóteses em análise, os índices a testar estatisticamente foram os seguintes:

1. Índice de Antecedentes
2. Índice de *Governance*
 - Índice *Governance* Formal
 - Índice *Governance* Social
3. Índice de Confiança (índice parcial)
4. Índice de Gestão do Conhecimento
5. Índice de Gestão da Inovação
6. Índice de Sistemas de Informação
7. Índice de Capacidades Dinâmicas
8. Índice de Operacionalização



Conforme referido, os índices foram constituídos através das perguntas indexadas a variáveis ordinais, inquiridas através da escala de maturidade já apresentada (de 1 a 4), correspondendo a 85 perguntas desta natureza.⁴⁵

5.3.2 Relações entre variáveis: hipóteses a testar

Importa delimitar o mais exactamente possível os contornos das hipóteses, contribuindo para proposições mais precisas e penetrantes (Quivy e Campenhoudt, 97) que serão depois testadas, confirmando-se ou infirmando-se a sua validade, num exercício de apreensão tentativa da realidade que, devido à sua complexidade e evolução exige um método sistemático de sucessivas aproximações à realidade.

Hipótese #1 Os Antecedentes, imprimindo a montante uma maior sofisticação à dinâmica Pré-Parceria, resultarão a jusante num nível de colaboração mais positivo. Os processos de ajustamento inicial e ao longo da parceria influenciarão o output final.

O êxito de uma relação inter-organizacional dependerá da sua gestão ao longo do tempo uma vez que se trata de uma configuração de geometria variável, em função das exigências dos mercados. Mas o sucesso estará igualmente ancorado na ideia inicial, na compatibilidade dos parceiros e no alinhamento dos objectivos dos vários actores em presença, desde as fase iniciais de prospecção, selecção e negociação. Acresce que o tipo de motivação inicial, mais ou menos tangível, mais de curto ou longo prazo, terá o poder de condicionar toda a configuração, processos e modo de implementação de Parceria. Foi fixada a proposição que o nível de colaboração mais ou menos sofisticado obtido a jusante, pode ser explicado pela maior ou menor sofisticação imprimida a montante da parceria, designadamente através da avaliação de parceiros, alinhamento de expectativas, comunicação de objectivos, etc. Nesta hipótese, o investimento inicial na sistematização dos Antecedentes irá ser rentabilizado a jusante, por via de um efeito positivo no nível de colaboração efectivado.

Hipóteses #2 e #3 A Governance da parceria, compreendendo tanto a [#2] componente formal de interacção como a [#3] informal, tem efeitos positivos no nível de Colaboração obtido.

O acordo da parceria sucede num *continuum* entre a internalização de uma actividade e subsequente controlo hierárquico da mesma e a transacção no mercado, onde a relação é gerida através de contratos.

Sendo um tipo de relacionamento substancialmente diferente dos dois supra citados, a natureza da Parceria implicará uma forma diferente de os gerir, onde o controlo directo não é aplicável e a gestão de contratos é claramente insuficiente para capitalizar todo o seu potencial. Assim sendo, a *governance* das parcerias deve

⁴⁵ No total, somando variáveis ordinais e nominais, foram registadas 539 variáveis.



ser plural: (a) incorporar uma vertente formal, de explicitação de direitos e obrigações, clarificação de canais de comunicação e definição de formas de trabalhar, como também (b) uma vertente social de relacionamento, que assume as entidades envolvidas para além da mera esfera económica, destacando uma relação simbiótica e de reciprocidade. É argumentado que um modelo de *governance* mais ou menos sofisticado influenciará directamente a eficiência dos acordos inter-organizacionais, assim como motivará uma maior ou menor adesão emocional a esse mesmo entendimento, reflectindo-se num determinado nível de colaboração entre pares.

Assim propomos as seguintes ligações entre variáveis: *Governance* Formal → Maior nível de colaboração; *Governance* Social → Maior nível de colaboração.

Hipótese #4 A Confiança entre pares, envolvendo-os emocionalmente no relacionamento, irá minorar os custos de formalização e conferir maior adaptabilidade ao acordo, resultando num maior nível de colaboração. Será crítica para o comprometimento genuíno, mitigando assim o risco relacional.

Na premissa em que todos os agentes económicos se movem tendo como pano de fundo motivações e interacções sociais, a confiança influenciará o nível de desempenho da relação inter-organizacional subjacente. Com efeito, o capital social será operante no tipo de transacções que vão para além do tangível, mobilizando energias e congregando vontades. Esta premissa é agudizada num cenário onde não existem linhas de autoridade pré-definidas e onde o resultado da interdependência estará condicionado pela frequência e qualidade das interacções. Na linha de presença da dimensão social em todo e qualquer modelo económico, a confiança emergirá como a propriedade decisiva para a efectividade dos relacionamentos inter-organizacionais – que estejam para além da lógica transaccional de curto prazo.

Em termos de eficiência, a confiança (resiliente) obviará os custos de excessiva formalização dos contratos e ultrapassará as limitações insuperáveis de um clausulado pesado e fechado. Assim sendo, contribuirá para a adaptação contínua do acordo, reflexo de vitalidade. Por outro lado, será determinante para o comprometimento com os objectivos a alcançar, libertando os pares de eventual receio de comportamento oportunístico da outra parte, o que levaria a uma situação de não cooperação, não maximizadora de valor para ambos. Por outras palavras, a confiança é um elemento de mitigação de risco relacional que uma verdadeira parceria exige para sua vitalidade e sustentabilidade. Nesta hipótese, a confiança será uma questão central, com efeito directo nos relacionamentos - mais colaborativos do que transaccionais.

Hipótese #5 A Gestão do Conhecimento será um objectivo estratégico que promoverá uma maior interacção e compromisso entre parceiros, promovendo um maior nível de Colaboração.

É proposto um sistema de gestão de conhecimento que tem como fundamentos uma componente cognitiva e, em parte, uma componente social incontornável para o desenvolvimento dos sistemas de valor. O capital



conhecimento tem como complemento imprescindível o capital relacionamento que em rede é ainda mais enfatizado. Sugerimos que os instrumentos de competitividade das organizações deverão ser baseados em conhecimento: maior orientação ao perfil dos Clientes, ofertas de valor mais personalizadas, novas formas de trabalhar, etc. A visualização dos Parceiros enquanto activos de conhecimento influenciará o decurso da Parceria. O objectivo de absorção de conhecimento induzirá a um maior relacionamento social e a maiores níveis de colaboração. O ímpeto de aprendizagem colectiva e criação de conhecimento terá efeitos positivos na mobilização das entidades envolvidas, rumo a níveis de colaboração mais sofisticados.

Hipótese #6 A procura da Inovação através da incorporação de competências específicas dos Parceiros aumentará o nível de colaboração.

Um dos objectivos das Parcerias consiste na exploração de recursos e competências externas para a obtenção de diferenciação dos produtos/serviços. Deste modo, a competitividade dependerá da vantagem competitiva gerada em conjunto, materializada em inovações que promovam a diferenciação da oferta de valor. Ao mesmo tempo, a pressão para a Inovação faz com que a variável *tempo* tenha outro significado. Os relacionamentos deixam de ser equacionados numa lógica determinística mais propensa à cristalização e à visualização da colaboração como mero mecanismo transaccional. Ao invés, com base neste objectivo comum, o propósito da inovação (em rede) deverá influenciar um nível de colaboração mais elevado, colocando a fasquia para além da mera troca transaccional entre agentes económicos.

Hipótese #7 Sistemas de Informação que assegurem conexão entre entidade heterogéneas serão necessários para a uma coordenação eficiente, viabilizando a Colaboração.

A era tecnológica viabiliza a coordenação entre entidades diferentes, vencendo os constrangimentos do tempo e do espaço. Através de tecnologias é possível ligar sistemas de informação heterogéneos oferecendo aos gestores uma plataforma para a troca massiva de informação, com formatos mais ricos, a baixo custo e de fácil utilização. Entidades fisicamente distantes podem estar sincronizadas a qualquer hora, propiciando um ambiente cooperativo objectivo e racional. Não sendo “a” dimensão explicativa das Parcerias, será essencial para que as mesmas possam ocorrer com agilidade, sem demasiados custos de saída, sendo suporte a uma colaboração eficaz e tendencialmente mais sofisticada.

Hipótese #8 O desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas tornará as empresas mais permeáveis ao exterior e com maior aptidão interna para a mudança, estimulando níveis de Colaboração mais elevados no espaço inter.

A abertura ao exterior é uma das condições de sucesso no mundo cada vez mais incerto e competitivo onde nos movemos. O dinamismo de por um lado as empresas sentirem (ou anteciparem) o nível estratégico o



sentimento dos mercados e, por outro, adequarem as suas capacidades de modo a obterem competências distintivas numa lógica de renovação sistemática, é um dos elementos fundadores do valor das Parcerias. A alta rivalidade dos Seguros, no contexto de maturidade, exige um nível elevado de mudança estratégica em busca de diferenciação e de construção de barreiras à saída dos seus Clientes actuais. Deste modo, quanto mais dinâmica for a procura de legitimidade externa, maior será o nível de colaboração estrategicamente exigido às Parcerias; ao mesmo tempo a *rede interna* das Companhias também é crítica para a capitalização da Parceria, justificando assim maior investimento da colaboração, num círculo virtuoso. Companhias com processos mais ágeis e de partilha de princípios éticos favorecerão a adesão genuína à mudança contribuindo para uma cultura de colaboração efectiva. Neste quadro, as Capacidades Dinâmicas terão um efeito positivo na gestão dos relacionamentos (ou seja do ponto de vista externo), como também mobilizarão os recursos e enquadramento interno, indispensáveis à prossecução de níveis de colaboração eficazes.

Hipótese #9 A Operacionalização irá tangibilizar a execução e o ajustamento da Parceria, orientando as energias dos Parceiros rumo a uma maior Colaboração.

A dotação interna de recursos, definição de papéis organizacionais e de responsabilidades ao longo do ciclo de vida, são temas de operacionalização, em termos pragmáticos, que podem fazer a diferença nas Parcerias. Rotinas instituídas no *terreno* assim como a figura do Gestor de parceria enquanto *pivot* das Parcerias serão competências conducentes a níveis mais positivos de Colaboração entre pares.

- **Visualização das hipóteses**

As hipóteses em apreço podem ser visualizadas na figura seguinte, onde se coloca em destaque os índices principais, assim como a subdivisão da componente de *Governance* nas ópticas formal e social, de acordo com o conceito de pluralidade. Visualiza-se ainda a autonomização da componente de confiança.



Figura 5.59 - Visualização das Hipóteses fixadas à partida.



5.3.3 Análise das correlações: verificação das hipóteses

O tratamento das correlações permite articular três visões:

- **Visão global**, resultando da soma dos inquéritos de Companhias e Parceiros. Será esta a visão primordial de análise; apenas como forma de explicação das relações detectadas ou ausência de vestígios das mesmas, iremos fazer apelo às duas visões adicionais que se descrevem de seguida.
- **Visão das Companhias**, de acordo com os seus inquéritos;
- **Visão dos Parceiros**, de acordo com os seus inquéritos, tendo a atenção que apesar de seu questionário ser praticamente igual ao das Companhias, algumas questões não foram colocadas e por conseguinte não fazem parte da análise.

Tabela de Correlações - Iniciais			
Variáveis Independentes	Visão Global	Companhias	Parceiros
A_I Antecedentes (Estratégia e Objectivos)	,514*		
	,029		
	18		
GF_I_F Índice Gov Formal		,683*	
		,021	
		11	
GS_I_S Índice Gov. Social	0,17		
	0,345		
	18		
GS_I_C Índice de Confiança		,675*	
		,023	
		11	
I_Índice_Gestão de Conhecimento (KM)	,508*		
	,031		
	18		
I_Dim Inovação (I9)	,701**		
	,001		
	18		
I_Dim Sistemas de Informação	,687**	,686*	
	,002	,020	
	18	11	
I_Dim Cap Dinâmicas	,699**	,823**	,764*
	,001	,002	,046
	18	11	7
I_Operacionalização	0,380		
	0,114		
	18		
Tabela de Correlações - Emergentes			
P4.1.11 Considera que os parceiros c/ conhecimento complementar,...	,687*	,713*	
	,028	,021	
	10	10	
Dinamica Pré.Parceria		,614*	
		,044	
		11	
K_ba_social (Espaço social "BA" – Gestão do Conhecimento)		,604*	
		,049	
		11	

Tabela 5.18 - Correlações com o Nível de Colaboração (visão resumida).

Da tabela apresentada salienta-se o seguinte:

- Um conjunto de relações principais conforme as hipóteses iniciais, nomeadamente quando a correlação é superior a 0,5 e encontra o seu máximo no valor de 1;
- Para além dos índices principais das dimensões⁴⁶ foi calculado um índice parcial de “Confiança” que interessou autonomizar para efeitos de análise;
- Apresenta-se um conjunto de relações emergentes que decorreram de correlações fortes entre perguntas isoladas e do índice parcial adicionado relativo ao “Espaço Social BA” - Gestão do Conhecimento.

• Relação Benefícios vs. Colaboração

Adicionalmente, foi testada a correlação entre benefícios e colaboração. Para além da visão qualitativa recolhida nas entrevistas sobre o valor da colaboração para as Companhias e da quantificação do valor estratégico foi verificada uma correlação positiva entre estas variáveis.

Variáveis Independentes	Visão Global	Companhias	Parceiros
I_Benf Índice Benefícios	,545*	,633*	
	,024	,049	
	17	10	

Tabela 5.19 – Correlação Benefícios – Colaboração.

• Visualização das correlações esperadas *à priori*

A figura seguinte permite visualizar as correlações (a) positivas, (b) as que não foram detectadas e (c) aquelas que foram identificadas apenas na visão das Companhias.

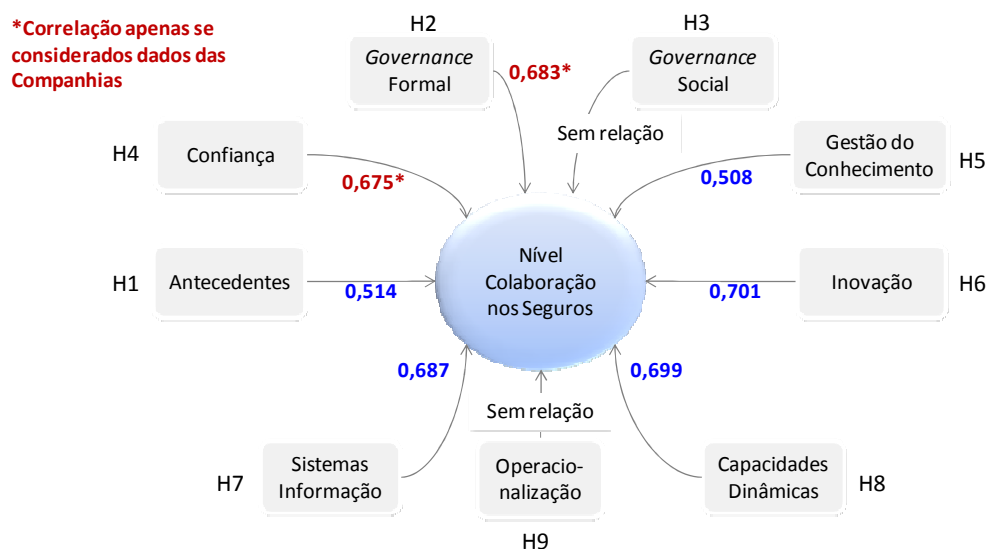


Figura 5.60 - Visualização dos valores das Correlações esperadas.

⁴⁶ Está disponível em anexo a tabela total de correlações.



- **Comparação Observações vs. Resultados Esperados**

A figura anterior permite distinguir que das nove hipóteses colocadas, cinco foram confirmadas, duas infirmadas e duas parcialmente confirmadas – isto é apenas identificado efeito positivo no nível de colaboração na óptica das Companhias.

Confirmação #1 Forte relação entre Inovação e o nível de Colaboração [0,701]

Este foi o valor observado mais expressivo. Foi verificado que, de facto, o objectivo da Inovação vai pressionar a Parceria para um ambiente mais colaborativo, moldando as formas de trabalhar. A incorporação de competências específicas dos Parceiros parece ser uma meta relevante e é consistente com o reconhecimento da elevada especialização dos mesmos. Esta causa de ordem cognitiva (mas que faz apelo também ao eixo social), confere às Parcerias uma componente pragmática quanto aos resultados. Veremos mais à frente a importância destes factores cognitivos e as implicações que daqui decorrem para o tipo de gestão que deverá corresponder a este quadro estratégico.

Confirmação #2 Forte relação entre Capacidades Dinâmicas e o nível de Colaboração [0,699]

A capacidade de relacionamento externo e de *rede interna* também obteve um valor de correlação positiva com o nível de colaboração. Deste modo, através da operacionalização deste conceito estratégico e por vezes algo difuso (Barreto, 2010), foi possível verificar na prática que a abordagem colaborativa encontra nas capacidades dinâmicas um factor importante para a sua vitalidade. Assim, no contexto de alta rivalidade dos Seguros, a procura de diferenciação e de fidelização dos Clientes actuais irá pressionar para um maior dinamismo de abertura ao exterior. Ao mesmo tempo, Companhias e Parceiros com processos mais ágeis e de partilha de princípios éticos favorecerão a adesão genuína à mudança, contribuindo para uma cultura de maior colaboração.

Confirmação #3 Forte relação entre SI e o nível de Colaboração [0,687]

As plataformas existentes, como por exemplo portais *extranet*, proporcionam troca massiva de informação a baixo custo, conduzem a um efeito positivo nos níveis de Colaboração obtidos. Esta é uma dimensão relevante e incontornável no contexto de múltiplas parcerias com entidades potencialmente heterogéneas. Ao mesmo tempo que se comprova a necessidade tecnológica, igualmente se reafirma a orientação não exclusivamente tecnológica assumida na matriz de análise concebida.

Confirmação #4 Relação positiva entre Antecedentes e o nível de Colaboração [0,514]

Se for conferido a montante uma maior sofisticação à análise de viabilidade e alinhamento de objectivos, então a jusante será obtido um nível de colaboração mais positivo. Os processos de ajustamento inicial e ao longo da parceria têm valor explicativo na cultura colaborativa efectuada. Verifica-se portanto que o tipo de



motivação inicial, mais ou menos tangível, mais de curto ou longo prazo, terá o poder de influenciar a *posteriori* a implementação de Parceria e o seu nível de *output* final.

Confirmação #5 Relação positiva entre Gestão do Conhecimento e o nível de Colaboração [0,508]

O objectivo de gestão de conhecimento foi verificado como uma força motriz para a colaboração entre Parceiros. Foi observado que a gestão seguradora deve reforçar a interacção entre conhecimento tácito e explícito dentro da sua esfera interna como também para além das suas fronteiras organizacionais. Esta relação positiva é tanto mais relevante quanto o conhecimento complementar dos Parceiros é um activo que foi valorizados pelos inquiridos e que importa capitalizar. Podemos concluir que, através de uma maior activação do conhecimento colectivo, será gerado uma maior colaboração entre pares.

Infirmação #1 Não relação (aparente) entre a Governance social e o nível de Colaboração

Contrariamente ao esperado conceptualmente, foi observada a ausência de vestígios de relação entre *Governance Social* e nível de colaboração nos Seguros. Relembramos que foram detectados *gaps* em algumas dimensões como a Estrutura (por exemplo, aquando da observação de uma excessiva formalização em actividades tradicionalmente de forte socialização colocámos algumas interrogações sobre ausências de maiores laços) e o significado de Confiança sobretudo numa lógica racional/económica, com a leitura preliminar de insuficiente confiança emocional e um verdadeiro compromisso entre pares. Acresce ainda que foi identificado que o eixo social tem um percurso a percorrer, uma vez que apresenta valores, à partida, abaixo do potencial de socialização da actividade. Mas outro factor deve ser aqui enquadrado. Nas entrevistas com alguns especialistas do sector foi citado que poucas seriam as “verdadeiras Parcerias” afirmadas numa lógica *win-win* e altos graus de confiança mútua genuína. Poderá haver aqui alguma confrontação entre gestão seguradora de lógica financeira de curto prazo, num quadro de *brain drain*, e a natureza de longo prazo de definição estratégica nos Seguros, que aponta o relacionamento próximo com Parceiros como fonte de competitividade das Companhias. Ao mesmo tempo, os objectivos de inovação incremental apontam para a adequação de uma estratégia assente na promoção de laços fortes entre Parceiros, sem ultrapassar os limites da cristalização, de forma a aceder ao conhecimento dos Parceiros e a desenvolver em conjunto inovações comerciais. Este cenário estratégico aponta para a estabilidade de relacionamentos numa visão de verdadeira Parceria, consubstanciada em relações mais próximas, por conseguinte não episódicas. Sendo relevante no plano conceptual, justificando-se no plano estratégico, mas não observado em termos práticos, esta ausência merece uma atenção especial. De facto, a ausência de evidências é significativa e será objecto de continuação de análise. Veremos que de facto é (indirectamente) relevante, ganhando expressão enquanto *praxis* ao serviço de outros processos conducentes à colaboração.

Infirmação #2 Não relação (aparente) entre a Operacionalização e o nível de Colaboração



Sendo o sector segurador tradicionalmente palco de relacionamentos externos, a ausência de relação entre Operacionalização e o nível de Colaboração não era esperada. Nesta linha de raciocínio, a ausência da figura de Gestor de Parceria enquanto *pivot*, em claro contraste com a sua valorização, foi um dos *gaps* observados nesta dimensão. As competências de execução e gestão da Parceria durante todo o seu ciclo de vida não encontraram correlação com o nível de colaboração actual.

Confirmação Parcial#1 Relação positiva apenas para as Companhias entre Confiança e o nível de Colaboração [0,675]

Apenas na visão das Companhias, ou seja analisando as correlações dos inquéritos somente por elas respondidos, foi detectada correlação positiva entre o nível de confiança e o de colaboração. Parece haver algum desalinhamento entre a noção de “confiança” para as Companhias e para os Parceiros, bem como o seu efeito no actual comportamento entre entidades. Em linha com o referido sobre *Governance* Social, não podemos ficar indiferentes às afirmações recolhidas nas entrevistas sobre a insuficiente confiança emocional e um verdadeiro compromisso entre pares, de modo a se construir um ambiente favorável à partilha de conhecimento colectivo e congregação de vontades, rumo a uma lógica de interacção construtiva, visando ultrapassar em conjunto desafios comuns. Foi-nos também transmitido que, a prazo, serão os factores de confiança e da ética que verdadeiramente farão a diferença nas Parcerias e por conseguinte nos Seguros. Mais uma vez, a natureza de longo prazo da estratégia dos Seguros parece ser confrontada com práticas actuais mais orientadas para a transacção imediata, não procurando ver para além da linha do horizonte.

Ao mesmo tempo que se salienta esta ausência de relação, a pressão inexorável para uma maior competitividade e procura da diferenciação competitiva, impõe a crescente especialização e tecnicidade de vários Parceiros. Ora, o modo de acesso a estas competências externas, tendo em vista os objectivos de inovação incremental e a natureza de longo prazo das Companhias de Seguros, aponta precisamente para o desenvolvimento de laços fortes entre entidades preferenciais, de base social consolidada. Esta maior interdependência entre pares exigirá a gestão do risco relacional associado, sendo certo que apenas níveis de confiança elevados poderão mitigar esse risco e assim viabilizar a opção estratégica de vantagem colaborativa. A confiança ancorada na partilha de valores e princípios morais, mobilizadora de compromissos será um dos *gaps* mais notados e notáveis no quadro dos relacionamentos inter-organizacionais em análise. Poderá porventura estar aqui uma das chaves de um novo modelo integrado de Parcerias, rumo à capitalização do conhecimento colectivo dos agentes económicos do sector.

Confirmação Parcial#2 Relação positiva apenas para as Companhias entre Governance Formal e o nível de Colaboração [0,683]

A maturidade mais elevada detectada no sistema de valor foi precisamente o nível de *governance* formal. Contudo esta visão formal-legalista das Parcerias parece não ter influência directa no nível de colaboração.



Ou melhor, apenas para as Companhias este aspecto tem peso no *output* final. Os Parceiros não valorizam este aspecto da mesma forma, parecendo haver aqui matéria para reanálise em conjunto. A possível sobrevalorização dos aspectos formais das Companhias deverá ser balanceada com o desenvolvimento dos eixos social e cognitivo, visando uma maior sustentabilidade das Parcerias.

- **Ligação lógica entre variáveis: visão final**

A confrontação das hipóteses deduzidas no campo conceptual com as emergentes observadas no registo factual, enriquece o quadro final relativo ao funcionamento do sistema de valor e à interpretação dos níveis de colaboração obtidos. Interessou ainda incorporar outra questão para efeitos de aproximação ao real. Para além da relação linear causa-efeito que temos vindo a observar, confirmando ou infirmando hipóteses iniciais e inscrevendo relações emergentes, impõe-se igualmente a apreensão de relacionamentos multi-causais e indirectos entre variáveis. Deste modo, o quadro final de correlações compreenderá o seguinte:

- [7] Hipótese iniciais das quais foram globalmente confirmadas [5] ou infirmadas [2] - ou seja verificadas tendo em conta quer a visão das Companhias quer dos Parceiros;
- [2] Hipóteses iniciais parcialmente confirmadas - apenas se verificaram na visão das Companhias;
- [1] Relações emergentes de efeito directo no nível de colaboração;
- [2] Relações emergentes parciais de efeito directo no nível de colaboração;
- [5] Relações emergentes de efeito indirecto no nível de colaboração.

A figura seguinte representa o quadro final das causas múltiplas que explicam o comportamento colaborativo do Sistema de Valor dos Seguros, num quadro exploratório de análise.

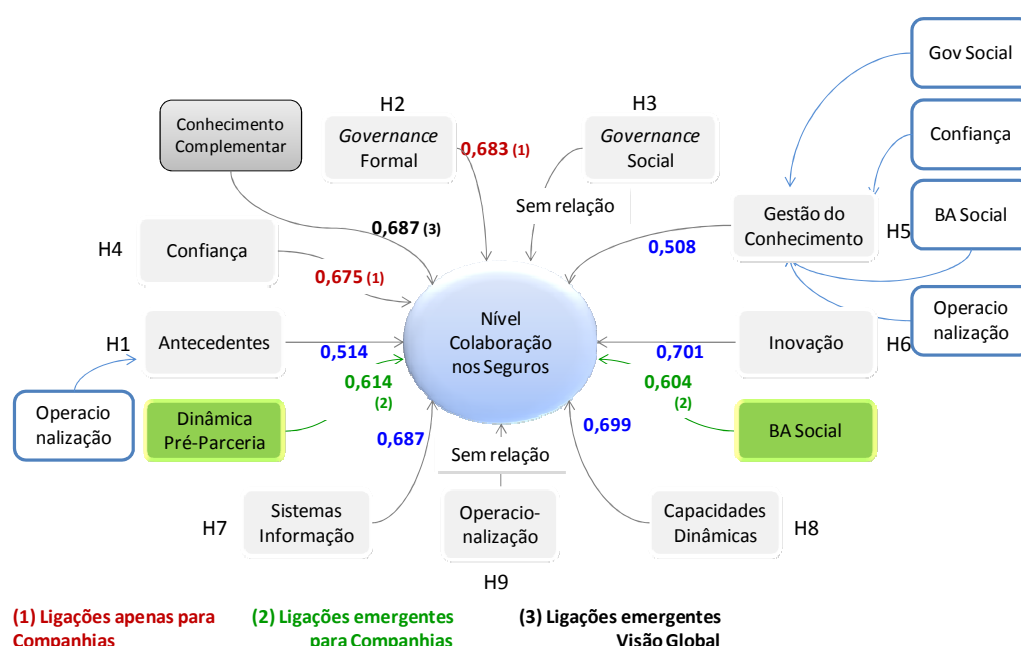



Figura 5.61 - Visão final da lógica entre variáveis explicativa do nível de colaboração dos Seguros.

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 5 Verificação e Validação...
---	---	--	---

Nota: Foram referenciadas apenas as relações de maior pertinência no contexto de análise.

Relação emergente de efeito directo #1 Conhecimento Complementar → Nível de Colaboração [0,687]

De acordo com a valorização do conhecimento complementar na avaliação dos parceiros potenciais e o reconhecimento da existência destas competências nos actuais Parceiros, a questão de complementaridade foi directamente testada (Pergunta 4.11). Com efeito, o teste relativo à complementaridade entre Parceiros fez emergir este factor, uma vez que a correlação positiva observada de 0,687 comprova este ponto. As entidades que desejam ser Parceiros no sector segurador devem ter competências diferenciadoras, devem apostar numa elevada especialização técnica e devem demonstrar a sua relevância, isto é o seu valor acrescentado. Só assim, comprovando-se o valor substancial de competências especializadas e dos recursos externos (o seu sentido económico), as Parcerias são justificadas.

Relação emergente Parcial #1 BA Social → Nível de Colaboração [0,604]

Um dos pontos conceptuais mais importantes foi a precedência do contexto social sobre interações de ordem económica ou cognitiva entre entidades. Com efeito, as críticas efectuadas à teoria dos custos de transacção assentam precisamente nas limitações da explicação exclusivamente racional do comportamento dos agentes económicos, contrapondo a ascensão de factores mais *soft*. Também ao nível de domínios mais cognitivos, como por exemplo a Gestão de Conhecimento, argumentamos sobre a importância da confiança mútua e do compromisso, dando ênfase a factores de ordem emotiva, presentes igualmente nos conceitos de Cultura de empresa e de Gestor-Trabalhador. Assim sendo, foi constituído um índice parcial⁴⁷ ao nível da Socialização do Conhecimento e observado um efeito positivo deste na criação de Conhecimento – e, por sua vez, indirectamente no nível de colaboração.

Relação emergente Parcial #2 Dinâmica Pré-Parceria → Nível de Colaboração

Pareceu-nos importante testar a dinâmica pré-parceria uma vez que a montante a sistematização da selecção de parceiros (Pergunta 2.3) poderia influenciar o resultado final da parceira, a jusante. A análise de viabilidade numa perspectiva integrada, não esgotando a componente económica e incluindo factores como o *strategic fit* (ex: reputação) e *organizational fit* (ex: valores, cultura) foi verificada na óptica das Companhias, influenciando parcialmente o nível de colaboração.

Relação emergente de efeito Indirecto #1 Governance Social → Gestão do Conhecimento [0,528]

⁴⁷ O índice de BA Social compreendeu um conjunto de questões da dimensão da Gestão de Conhecimento, consistindo nas perguntas 4.1.9, 4.1.10, 4.1.16 e 4.1.17 referentes aos seguintes temas: Ambiente favorável e de comunicação construtiva; Laços existentes; Clima de partilha e Confiança.



Foi verificada uma relação indirecta entre *Governance* Social e Gestão de Conhecimento, nomeadamente nos processos de criação de conhecimento, comprovando a importância do contexto social na construção cognitiva. Com efeito, os mecanismos de *Governance* social, não tendo correlação positiva no nível de colaboração, são alavancas para a construção de conhecimento e deste modo influenciam o *output* final no espaço *inter*. Em correspondência, a dimensão social é catalisadora do trabalho em equipa e da partilha, elementos necessários à incorporação de conhecimento nos produtos e/ou processos. Embora não seja valorizada enquanto um *fim* em si mesmo, esta dimensão não pode ser negligenciada uma vez que actua como *meio instrumental* para se activarem factores cognitivos. A orientação a resultados não significa esquecer a força dos relacionamentos com vista à sustentabilidade das Parcerias.

Relação emergente de efeito Indirecto #2 Confiança → Gestão de Conhecimento

Na linha do raciocínio anterior, foi verificada uma relação indirecta entre Confiança e Gestão de Conhecimento. Mais uma vez, seguindo uma perspectiva de sociologia económica, a confiança enquanto variável não pode ser dissociada dos processos cognitivos. Assim sendo, níveis mais elevados de confiança de base emocional designadamente de “União” e “Compromisso” conforme descritos anteriormente, parecem influenciar a eficácia da gestão do conhecimento. O objectivo de inovação incremental também pressiona para este (re)balanceamento entre mecanismos sociais e aprendizagem. A direcção apontada sobre benefícios futuros, que aponta para a obtenção de resultados ao nível de Clientes/Mercado e Desenvolvimento Organizacional, irá pressionar para o desenvolvimento do eixo social do sistema de valor.

Relação emergente de efeito Indirecto #3 BA Social → Gestão de Conhecimento [0,866]

De forma não surpreendente, destacando o índice BA Social da dimensão da Gestão de Conhecimento, foi verificada uma relação positiva, nomeadamente no processo de criação de conhecimento. Mais uma vez se reforçou os pontos acima descritos sobre a interacção entre eixo social e cognitivo. A frase “A aprendizagem pode ser individual mas é precedida por um contexto social” tem aderência à realidade. O valor do conceito “BA” enunciado por Nonaka e Kono (1998) foi verificado no sector segurador.

Relação emergente de efeito Indirecto #4 Operacionalização → Antecedentes [0,553] (e Gestão do Conhecimento)

A operacionalização tem influência indirecta na colaboração a partir da sua relação com a dimensão Antecedentes. Assim a capacidade de execução e repetição no tempo parece constituir uma competência útil que influencia a qualidade do processo de Antecedentes. Também neste quadro, parece que o caminho se faz caminhando. Isto é, à medida que se gerem mais parcerias e que, eventualmente, se refinam capacidades operacionais, mais competências e conhecimento específico se incorpora nos contornos iniciais. Isto quer dizer que um reforço da gestão operacional permitirá explicitar competências relevantes para a fase inicial de Antecedentes, influenciando o nível de colaboração num círculo virtuoso.



- **Resumo dos resultados esperados e não esperados**

O funcionamento do sistema de relações apreendido através das correlações e detecção de relações emergentes relativamente ao nível de colaboração actual pode ser resumido tendo em consideração (a) os resultados esperados em consonância com a conceptualização inicial; (b) os resultados não esperados ou (c) ascensão de novos factores influenciadores do comportamento dos agentes económicos.

Lista dos Resultados Esperados	Lista dos Resultados não Esperados
<ul style="list-style-type: none">• Valor dos Antecedentes no nível de colaboração.• Valor dos SI no nível de colaboração.• Valor da Inovação no nível de colaboração.• Valor do Conhecimento no nível de colaboração.• Valor das Capacidades Dinâmicas no nível de colaboração.• Relação entre nível de colaboração e benefícios obtidos das Parcerias.• Pouca influência da <i>Governance</i> Formal no nível de colaboração obtido.• Influência da componente social (confiança e BA Social) na criação de conhecimento (nexo entre vector social e vertente cognitiva).	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de vestígios directos entre <i>Governance</i> Social e nível de colaboração actual.• Ausência de vestígios directos entre Operacionalização e nível de colaboração actual.• Emergência da importância do conhecimento complementar.• Emergência da dinâmica da pré-parceria influenciando parcialmente o nível de colaboração.

Tabela 5.20 – Resumo dos resultados esperados vs. não esperados.

5.4 Síntese das entrevistas

Complementarmente aos questionários foram promovidas entrevistas, contextualizando os conceitos em análise e recolhendo a sensibilidade dos inquiridos, projectando as parcerias para além da linha do horizonte. Através da síntese das várias entrevistas realizadas foi possível elencar dez ideias a reter⁴⁸:

Síntese das entrevistas

⁴⁸ CF – Corrêa Figueira; DR – Diamantino Reis; EP; Eduardo Piçarra; LC – Louçada Coelho; LCSeguros – Luís Catarino; HS – Horta Salvo; JPL; João Paulo Lopes; JS – José António de Sousa; MRT – Miguel Rio-Tinto; SV – Seixas-Vale; TR – Tiago Ribeiro;



Síntese das entrevistas

- A “Visão das Parcerias” implica uma lógica de médio/longo prazo e não uma perspectiva de curto prazo, o que nem sempre acontece ainda hoje.
- Deve ser ancorada na filosofia *win-win* e não em jogos de soma nula.
- Dever ter como núcleo três princípios fundamentais: Confiança, Transparência e Ética.
- Através das parcerias é possível resistir à concorrência e à destruição de valor.
- É um meio para se valorizar os Serviços, Inovar e Diferenciar.
- Permite às Companhias serem mais ágeis e ter ofertas mais especializadas.
- A gestão (no quadro das Parcerias) será mais intensa em informação.
- As Parcerias nos Seguros são uma oportunidade mas não são neutras face aos actuais modelos de gestão: a *Orientação ao Cliente* e o *Capital Confiança* merece-se.

Tabela 5.21 – 10 Ideias-fortes resultantes das entrevistas a Companhias e Parceiros.

Organizadas pelos quatro temas fixados no guião das entrevistas, apresentam-se de seguida as principais citações que suportam as ideias-fortes atrás enunciadas.

- **Visão das Parcerias no sector segurador**

i. A “Visão das Parcerias” implica uma lógica de médio/longo prazo e não uma perspectiva de curto prazo, o que nem sempre acontece ainda hoje
<ul style="list-style-type: none">• “No fundo sempre existiram. O que é novo então – um novo enquadramento que pretende fazer evoluir e autonomizar essas Parcerias”. - DR• “Visão transaccional: curto prazo e orientada aos custos (componente financeira). Ou seja, “Parceria” muitas vezes é um termo sem expressão concreta nas práticas actuais.” – HS• “Implica uma lógica para além da transaccional. Implica uma visão de gestão clara, segmentação e diferenciação de entidades. Existem poucas companhias com verdadeiras Parcerias.” - CF
ii. Deve ser ancorada na filosofia <i>win-win</i> e não em jogos de soma nula
<ul style="list-style-type: none">• “As Parcerias Estratégicas começam com uma predisposição natural para o relacionamento, proveniente do topo e transmitida essa característica a toda a Organização.” – JS• “[A] visão estratégica “tem de ser consistente” e passa pela cultura de empresa. Assenta igualmente numa visão <i>win-win</i> nos negócios; tem de ser assim o espírito de parceria.” – HS• A relação próxima com Seguradoras é fundamental, no sentido de desenvolver a captação de mais negócio e de soluções de segurança de maior valor acrescentado.” – LCSeguros
iii. Deve ter como núcleo três princípios fundamentais: Confiança, Transparência e Ética.



i. A “Visão das Parcerias” implica uma lógica de médio/longo prazo e não uma perspectiva de curto prazo, o que nem sempre acontece ainda hoje

- “O negócio segurador é baseado em confiança; é natural que exista uma relação forte entre as várias entidades que participam directamente na cadeia de valor.” - LCSeguros
- “Um ponto crítico: transmitir a ética e os valores da Companhia e fazer com que esse alinhamento exista; os Parceiros estão na linha da frente e se estiverem alinhados são os primeiros a defender a integridade da Companhia.” – JS
- “Um princípio importante é o da transparência entre Parceiros.” - JPL

• **Estratégia de diferenciação por meio de *Parcerias Estratégicas***

iv. Através das parcerias é possível resistir à concorrência e à destruição de valor

- “As parcerias são críticas para se resistir à concorrência. A espiral de luta pelo preço não é sustentável, destruidora de valor; as margens técnicas não suportam.” – LC
- “Num cenário económico sem crescimento a concorrência feroz leva a venda a abaixo do custo (redução dos prémios para além da rentabilidade técnica), destruindo valor no sector.” - HS
- “O esmagamento de margens muitas vezes destrói valor; isto é a concorrência baseada no preço leva a rentabilidades económicas negativas. (...) É possível estabelecer uma estratégia competitiva baseada na diferenciação.” - HS.

v. É um meio para se valorizar os Serviços, Inovar e Diferenciar

- “Produtos de seguros com serviços adicionais, suportados em parceiros, não serão comparáveis – a competição pelo preço seria suplantada (...) Uma das prioridades das Companhias deverá ser a Fidelização dos Clientes. Essa diferenciação implica uma nova visão do Cliente.” - EP
- “Com a actual guerra de preços, um discurso das Companhias centrado no preço faz com que existam insuficientes barreiras à saída. Um melhor serviço torna possível uma abordagem de diferenciação (...)” - TR

vi. Permite às Companhias serem mais ágeis e ter ofertas mais especializadas

- “Uma tónica na melhoria da Qualidade de Serviço é incontornável.” - JPL
- “Ser consistente e focar a Organização no seu core business e parcerias diferenciadoras.” – JS
- “Estamos a falar de um serviço em mudança constante, ao nível do enquadramento legal, regulamentar, novos riscos internacionais, novos produtos mais complexos, rivalidade crescente, etc. Temos de ir mais ao encontro das necessidades do Cliente – LCSeguros

• **Implicações da lógica das Parcerias nos modelos de gestão vigentes**

vii. É necessário uma maior segmentação de Parceiros e valorização das suas competências

- “A diferenciação e a especialização requerem processos de negócio das Companhias que não massifiquem o relacionamento, antes o diferenciem...” - CF.
- “Lógica de maior diferenciação dos Agentes e uma aposta acrescida na qualidade.” – DR
- “O *brain drain* nas Companhias faz com que os Parceiros possam adquirir e aplicar o conhecimento



vii. É necessário uma maior segmentação de Parceiros e valorização das suas competências

de ex-colaboradores das Companhias com uma vasta experiência, capacitando-os a realizarem processos cada vez mais especializados.” - CF

- “Requer uma maior diferenciação entre entidades que se relacionam com as Seguradoras. Essa diferenciação e segmentação dos Parceiros implica fazer escolhas, seleccionar esses parceiros e estabelecer relacionamentos (...)” - JPL

viii. Os processos internos têm de estar alinhados com esta (nova) filosofia de gestão

- “Uma relação mais forte, ferramentas, cultura de empresa e motivação e envolvimento dos Mediadores nos processos de negócio.” – HS
- “Conjugar estratégia, comunicação, relacionamento e processos operacionais – até ao nível do atendimento telefónico.” “Os processos internos têm de estar alinhados com este modelo.” - JS
- “É preciso actuar-se em actividades cerebrais, na definição de processos, no desenvolvimento do envolvimento, perfis de competências e papéis de maior valor acrescentado” - LC

ix. A gestão será mais intensa em informação

- “Para um modelo de gestão deste tipo é essencial informação de gestão que providencie um conjunto de *key-figures* que possibilitem à gestão focar-se no essencial da actividade.” – JS
- “(...) A gestão de informação no sentido de automatização tecnológica exploração de indicadores de gestão é um domínio que faz parte de um modelo de gestão de parcerias.” - TR
- “É muito importante os modelos de informação que suportam os relacionamentos. É necessário processos ágeis, baseados em informação, que permitam (...) estruturar as parcerias.” - LC
- “Implica igualmente uma gestão integrada dos fluxos de informação entre Organizações. Colocar as tecnologias de informação ao serviço de processos partilhados é um desafio que deve ser contextualizado nesta lógica” – JPL

- **As Parcerias nos seguros são uma oportunidade mas não são neutras face aos actuais modelos de gestão**

x. Orientação ao Cliente e Capital Confiança merece-se

- “É necessário decisão e assunção de responsabilidades ao nível estratégico das Companhias, visando implementar este tipo de estratégia de diferenciação e aposta em Parceiros.” - CF
- “A gestão seguradora não deve ter uma lógica de curto prazo, de obtenção de objectivos (orientados a custos) no final do ano, com a correspondente obtenção de bónus de gestão e remuneração dos accionistas – o show off dos resultados de curto prazo.” – CF



Universidade de Aveiro
Departamento de Gestão
Industrial

Desenvolvimento dos Sistemas de Valor
no Sector Segurador em Portugal

Capítulo 6
Conclusão

Capítulo 6. Conclusão



Capítulo 6. Conclusão

Este capítulo compreende três vertentes principais: (a) uma retrospectiva sintética do contexto da tese e organização das conclusões globais; são ainda descritas as principais contribuições da investigação relativamente à valorização, desafio ou reforço dos conceitos da literatura relativa aos sistemas de relacionamento; (b) apontamentos conclusivos, com base na análise e verificação efectuadas, organizando as conclusões em torno de que uma das perguntas de partida; (3) reflexão sobre a procura de conhecimento que se efectuou e as linhas de investigação possíveis de prosseguir, perante um tema tão vasto e multifacetado como o espaço inter-organizacional, visando a criação de valor em sectores de serviços.

6.1 Retrospectiva do tema e dos objectivos da investigação

Com vista à sistematização da criação de valor no sector segurador, foi sugerida uma matriz de fundo que colocou em destaque os sistemas de valor, sendo esta uma premissa estruturante uma vez que desloca para o espaço inter-organizacional o cenário de análise. Este ponto de partida colocou um acento tónico na visualização das companhias de seguros num contexto de relacionamentos interdependentes com uma panóplia de parceiros de negócio. A perspectiva colaborativa no sector segurador potencia, à partida, uma oferta mais especializada e uma maior orientação ao Cliente, ao mesmo tempo que comporta sérios riscos que importa gerir. Com efeito, à medida que a interdependência entre Parceiros se aprofunda, acresce o risco relacional. Para que o potencial de colaboração possa desenvolver-se, é necessário um modelo mental integrado e mitigar eventuais comportamentos oportunistas ou bloqueadores da vitalidade das Parcerias, construindo para tal um ambiente propício à colaboração construtiva e não episódica.

- **A essência dos Seguros**

Falar de seguros é falar de pessoas, de gente, de famílias, de empresas que no seu dia-a-dia necessitam de se precaver contra o imprevisto e de assegurar o seu futuro. Podemos afirmar, em síntese abreviada, que a essência do produto "segurador" é a segurança. Consiste num serviço que neutraliza as situações de risco aleatório, de várias naturezas, através de prestações monetárias regulares, previamente conhecidas e aceites. A actividade seguradora é diversificada, complexa e segundo Porter e Millar (1985) caracterizada por uma alta intensidade em informação quer na óptica do processo quer na óptica do produto – uma vez que consiste num serviço imaterial onde factores de *qualidade externa*, como por exemplo a relação de confiança e o *goodwill* da marca, são predominantes. Os seguros são sobretudo relação.

- **O cenário de gestão nos Seguros**

Embora de forma não exaustiva, foi efectuada referência a alguns pontos representativos da agenda de gestão nos seguros que de seguida se revisitam:



- A gestão dos ciclos de curto prazo deve ser tributária de uma **gestão estratégica de longo prazo** apoiada em análise da envolvente, sensibilidade tácita e saberes técnico;
- A agressividade comercial não deverá sobrepor-se a **critérios de eficiência técnica**;
- As práticas de sub-tarifação podem provocar graves desequilíbrios na rentabilidade global do negócio, destruindo valor. Devem ser aplicados critérios técnicos para se garantir objectividade, isto é, **pricing ajustado ao risco aceite**;
- Deve alcançar um **rácio combinado⁴⁹ inferior a 100%** sendo que deve existir para este efeito um alinhamento entre estratégia e acção, assim como uma mobilização interna ancorada numa liderança efectiva e forte cultura de empresa;
- **A gestão de activos é crítica.** Estratégias agressivas de exposição ao risco podem pressionar a equação de rentabilidade dos seguros, especialmente em cenários de incerteza e volatilidade;

Neste contexto, são exigidos modelos de gestão coerentes que fomentem a aplicação do saber e das energias operativas dos seus activos humanos. A exigência de aprendizagem em permanência e obtenção de níveis de serviço mais elevados fazem emergir objectivos de eficiência estática (eficiência económica) assim como de eficiência dinâmica (adaptabilidade, mudança e inovação).

- **Objectivos da investigação**

Como já anteriormente referido, a investigação centrou-se na identificação, compreensão de factores e valorização de práticas no sentido de se promover uma maior dinâmica de relacionamentos entre empresas, colaborando tendo em vista a competitividade.

Este objectivo foi desmultiplicado em quatro questões principais, a saber:

- (1) Qual a actual caracterização dos sistemas de valor nos Seguros?
- (2) Como são geridos os sistemas de valor dos Seguros no actual quadro de relacionamentos?
- (3) Quais são os factores mais decisivos para a obtenção do grau de colaboração existente no Sistema de Valor nos Seguros?
- (4) Como edificar uma estratégia de desenvolvimento integrado dos Sistemas de Valor dos Seguros?

⁴⁹ Rácio combinado: (custo de sinistros + despesas gerais + comissões)/prémios.



6.2 Síntese conclusiva das várias fases de investigação

A actividade seguradora, informação e conhecimento-intensiva, não pode ficar indiferente às pressões exógenas e aos factores endógenos que requerem modelos operativos mais diferenciadores e metas cada vez mais desafiantes. O sistema de valor dos seguros continuará a ser caracterizado por uma elevada interdependência entre agentes económicos. Factores de ordem legal (ex: Decreto Lei de regularização de sinistros automóvel e a directiva de Solvência II) e de ordem estratégica (ex: desenvolvimento de ofertas mais diferenciadoras num quadro de alta rivalidade), a par da crescente complexidade do produto segurador no sentido da sua especialização e *alargamento*, pressionam para a desconstrução da cadeia de valor.

Estas pressões conduzem à renovação do multi-relacionamento, destacando como elemento-chave a colaboração resiliente, não episódica e equacionada numa lógica *win-win*, conducente à diferenciação de serviço. Perante esta envolvente de negócio, o caminho a seguir é o de maior interdependência entre agentes económicos, cujo traço distintivo assenta num maior relacionamento de competências incidindo em factores intangíveis como a inovação, aprendizagem e conhecimento, dinamizados duplamente por processos *soft* (ex: comunidades de prática, confiança resiliente) e instrumentos *hard* (ex: SI colaborativos 2.0, indicadores de avaliação dos parceiros). A continuação de especialização em actividades *core*, desconstruindo de forma (mais) pronunciada a cadeia de valor, secundada por maior níveis de colaboração e socialização entre pares, são elementos constitutivos da realidade futura das parcerias nos seguros, numa óptica relacional e orientada ao conhecimento.

Assim sendo, a maior permeabilidade externa das companhias desafiará a sua esfera social e cognitiva, pressionando para um maior diálogo, de forma alinhada com os seus Parceiros. Nesta lógica colaborativa *outside-in*, a preponderância da gestão de relações sociais será a chave que irá abrir as trocas não económicas entre *pares*, conducentes à inovação de produtos e diferenciação de serviços.

Em síntese, o desenvolvimento de capacidades relacionais de abertura ao exterior e capacidades internas de absorção de conhecimento, serão as novas valências conducentes ao fortalecimento da posição competitiva das companhias de seguros, traçando o rumo mas *seguindo o caminho com os outros*.

6.3 Conclusões globais

O que se revela em primeiro lugar é a necessidade de uma gestão holística, consciente e consistente, isto é um modelo mental mais integrado de gestão. A noção de que os relacionamentos são intrínsecos à actividade seguradora será a *pedra de toque* para a evolução das Parcerias nos Seguros.

A gestão do *status* de cariz mais conservador e de controlo de informação é agora desafiada por um conceito de parcerias mais dinâmicas, com maior incorporação de conhecimento e baseadas em confiança resiliente



- **Caracterização global do sistema de valor**

Foi possível concluir que o sistema de relacionamentos entre agentes económicos nos seguros está numa escala média de maturidade (patamar de maturidade “Definido” com 2, 56 pontos numa escala de maturidade com valor máximo de 4), dando-se actualmente mais ênfase à vertente legalista e formal do que ao desenvolvimento pleno de capacidades de negócio por via colaborativa. Em termos estratégicos, existe actualmente algum foco em mecanismos de comando-controlo na gestão de parcerias, ineficazes perante um sistema por natureza complexo caracterizado por uma actuação bilateral ou multilateral entre agentes económicos. No presente, a forma de comunicação com parceiros está mais perto do “confrontar” do que do “dialogar”; o ajustamento *ex-post* é incipiente e a figura de *gestor de parceria* ainda não está consolidada. É um sistema mais *economic-intensive*, transaccional, do que *knowledge-intensive*, provavelmente a dimensão que fará a diferença num horizonte próximo, à luz dos dados recolhidos. Esta observação é consistente com a visão agregada dos resultados em torno dos eixos de desenvolvimento do espaço *inter*. Actualmente, o eixo com maior maturidade é o económico, demonstrando-se uma eficiência económica assinalável; o segundo é o eixo cognitivo e por último o eixo social. Estes valores suscitam alguma reflexão uma vez que não estão em harmonia.

Igualmente não é possível ficar indiferente perante três dados adicionais. Em primeiro lugar, a baixa maturidade da *rede interna*, caracterizada por um insuficiente grau de colaboração no interior das Companhias. Deverá criar-se uma ansiedade positiva para a aprendizagem e, para este efeito, a gestão seguradora deve melhorar os designados *catalisadores organizacionais* (factores associados às Organizações Aprendentes). É reconhecido, e visível pelos dados recolhidos, que a *rede interna condiciona a rede externa*. Segundo, a fraca abertura ao exterior. As Companhias, pelo lugar que ocupam no panorama económico e social, têm a responsabilidade de serem “hubs” de conhecimento e inovação, dinamizando trocas com centro de conhecimento & investigação, universidades e até com empresas de outros sectores, visando (1) cruzar experiências (fertilização cruzada) e (2) liderar a criação de novo conhecimento. A aposta na inovação descentralizada ainda não está interiorizada. Por último, a inexistência de introdução de sistemas de informação colaborativos é um sintoma de como as companhias podem liderar matérias que lhe são próximas, uma vez que existe uma necessidade de interacção externa intensa em processos de negócio críticos (Ex: Gestão de Canais, Distribuição, Gestão de Sinistros), mas que demonstram alguma inércia na adopção de caminhos alternativos de funcionamento e de afirmar uma visão sistémica perante desafios de comunicação, colaboração e inovação processual.

- **Visão integrada de parcerias nos seguros**

Com base na análise da envolvente, no estágio actual de maturidade e nas expectativas de evolução futura, o que é possível projectar consiste em se densificar os relacionamentos interorganizacionais, aprofundando-



os, para um salto qualitativo na obtenção de vantagens colaborativas entre Parceiros, de forma alinhada com as exigências *outside-in* de aprendizagem, serviço e inovação diferenciadora. Perante a pressão da envolvente, que implica a expansão de factores intangíveis, não delimitados às fronteiras das Companhias, sendo um tema incontornável na gestão seguradora. Para além dos benefícios em termos financeiros e operativos actualmente reconhecidos, o papel das parcerias perspectiva-se num maior valor (1) para os Clientes, (2) no relacionamento com o mercado e (3) para o desenvolvimento organizacional. Esta interiorização do maior valor potencial é tributária de um **modelo mental multi-facetado sobre os sistemas de valor de base colaborativa e de uma maior abertura ao exterior**. Ao mesmo tempo, existe uma crescente especialização dos Parceiros de negócio mais críticos, que reforçam as suas competências e se valorizam enquanto complementadores de *know-how* e fontes de aprendizagem relevantes, tornando aliciante um relacionamento mais próximo para acesso às suas competências. Nesta linha, **a absorção de conhecimento e a distância cognitiva entre Companhias e Parceiros** é igualmente um tema a gerir. Nesta matéria as Companhias não podem correr o risco de serem o *elo mais fraco*. A distância cognitiva depende da capacidade cognitiva (conhecimento dos assuntos e de absorção do *know-how* externo) e das condições de socialização entre pares. O cenário observado é de um forte reconhecimento das competências complementares dos Parceiros, em linha com a sua especialização técnica crescente. Todavia, para que este facto relevante seja uma oportunidade efectiva, as Companhias têm de **reforçar a sua rede interna** e a sua **aposta no capital humano**. Devem ainda saber diagnosticar e activar os catalisadores organizacionais visando dinâmica social positiva. A optimização da *distância cognitiva* é um ponto decisivo, sendo que terá um efeito secundário de se minimizar o **risco relacional** – uma vez que maior capital conhecimento do lado das Companhias fará com que os Parceiros nunca sejam uma ameaça no campo da aprendizagem. Neste contexto, a alavancagem de conhecimento complementar dos Parceiros, passa por uma **maior proximidade, isto é, laços fortes e uma maior interdependência**. Essa maior proximidade, materializada, por exemplo, na participação nos resultados e numa maior faceta identitária entre pares, necessita de ser contrabalançada com diversidade cognitiva, visando assegurar um relacionamento mais integrados mas não cristalizado. O **desenvolvimento de capacidades relacionais** é um requisito base face às oportunidades de colaboração com significado estratégico, aliado à sofisticação da *rede interna*. **Uma maior colaboração externa exige uma mudança de práticas internas visando a absorção de conhecimento**.

- **Factores influenciadores da colaboração**

Os dados observados sustentam a influência decisiva do clima social na criação de conhecimento (inerente ao *BA original*) e a afirmação que o conhecimento é um recurso socialmente construído. Esta visão sugere uma fragilidade estrutural. Reconhecendo-se o valor da aprendizagem com parceiros e o acesso às suas competências, o peso insuficiente do eixo social não é compaginável com esta ambição. Hoje em dia dá-se



ênfase à complementaridade (ex: ter muitos “parceiros”) e menos à proximidade (ex: aprofundar o relacionamento). A preponderância de *Laços Fracos* é inconsistente com os objectivos estratégicos de inovação incremental (cenário de *exploitation*), resultando deste modo um quadro tensional. Uma vez que o eixo social, e a confiança em particular, é uma pré-condição para a criação de conhecimento, antecâmara da Inovação, aponta-se como área susceptível de melhoria a esfera social, nomeadamente a valorização do capital confiança, de base emocional, não só calculista como actualmente se detecta, superando conceitos meramente transaccionais e de *jogos de soma nula*. Enquanto a estrutura nos sistemas de valor não limita o potencial das parcerias, uma vez que as seguradoras ocupam uma posição de centralidade, com alta frequência de interacção e investimento de gestão, os mecanismos de *governance* e o espaço de interacção com os parceiros não são compatíveis com as exigências de uma relação com o mercado mais eficaz. Com efeito, os actuais mecanismos de *governance*, critérios de selecção de parceiros, laços fracos e processos sobretudo *ex-ante*, não permitem obter um nível de colaboração conducente à criação de novo conhecimento, antecâmara da inovação de serviços.

6.3.1 Conclusões globais do estudo e sua contribuição face à literatura e modelos existentes

Conforme já atrás argumentado, o tema das redes é objecto de múltiplas abordagens tendo gerado uma literatura fragmentada, com diversos graus de aprofundamento, sem uma suficiente visão integradora ou consolidada do fenómeno em causa. Perante os requisitos de gestão do sector segurador, foi fixada uma abordagem que conjugou a abordagem relacional e uma visão orientada ao conhecimento. O modelo proposto (GPS – Gestão Integrada de Parcerias nos Seguros) idealizou um conjunto de dimensões que, articuladas entre si, procuram analisar e apontar o caminho de desenvolvimento de capacidades relacionais, incluindo questões associadas à estrutura da rede, abertura ao exterior, método de *governance* plural (formal e informal), absorção de conhecimento, assim como capacidades internas de promoção de dinâmica interna colaborativa, essencial a um clima social coeso e aprendente. De seguida enumeram-se as principais conclusões/contribuições da investigação à luz das abordagens referidas.

#1: A visão neoclássica de valorização exclusiva da eficiência estática (custos de transacção) não se adequa à gestão de parcerias nos seguros.

Actualmente, as parcerias já exercem um papel relevante na gestão seguradora, sendo que e é reconhecido um papel ainda mais estratégico no futuro. Todavia, a leitura da maturidade das práticas nos seguros evidencia hoje em dia um foco na vertente normativa/legal e na coordenação formal de actividades. Na óptica neoclássica, os mecanismos teóricos para a iniciação e evolução envolvem apenas aspectos puramente económicos. Nesta orientação legal e formal, a identidade dos agentes económicos a seleccionar é uma



condição irrelevante ou atendida de forma restrita. O risco de oportunismo advindo de uma hipervalorização da perspectiva legal/formal e a insuficiente gestão do risco relacional limitam a exploração do conhecimento complementar dos parceiros e formas de interacção colectivas conducentes à criação de inovação de serviços. Pelos dados observados, a visualização das parcerias passa por um quadro integrado, reconhecendo-se no futuro o valor de capacidades relacionais, aprendizagem e inovação na lógica de colaboração com parceiros. Em função das expectativas em torno das parcerias que apontam para benefícios (qualitativos) de relação com o Cliente e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, e das evidências que apontam para um nível de colaboração incipiente quando apenas suportado em transacções e laços fracos, as observações efectuadas desvalorizam a óptica baseada nos custos de transacção. Assim, os requisitos de negócio de desenvolvimento das redes de aprendizagem, inovação e diferenciação de serviço desafiam a perspectiva neoclássica da gestão de relacionamentos empresariais.

#2: A chave para o desenvolvimento colaborativo assenta nas capacidades relacionais de promoção de interacções mais positivas e com maior grau de socialização e diálogo. A força dos laços fortes promoverá níveis superiores de colaboração nos seguros.

As empresas são centros de relacionamento humano que devem saber explorar as suas capacidades relacionais para aumentar a transferência de conhecimento e trabalho em equipa, rumo a novas capacidades. Os dados recolhidos no sector segurador permitem concluir sobre a **valorização** das capacidades relacionais, nomeadamente o papel importante de um método de coordenação dual, isto é, que alie mecanismos formais, actualmente já consagrados, com uma maior aposta numa coordenação não imposta, de adesão espontânea, por via de mecanismos de “engage” *hard* e *soft* (ex: participação nos resultados; partilha de valores, capacidade de diálogo, etc.).

A discussão entre *força dos laços fracos* e *força dos laços fortes*, no quadro de sector segurador onde se verificou as necessidades de inovação incremental e uma perspectiva de médio-longo prazo, aponta para se **privilegiar os laços fortes**. Em linha com as teorias do conhecimento orientadas à interacção social, é reforçado a noção que o conhecimento é um recurso socialmente construído, **tendo sido observado a precedência dos laços sociais sobre a criação de conhecimento** uma vez que à medida que os elos cooperativos entre empresas são reforçados, os factores de transferência de conhecimento são dinamizados. Em correspondência, o *espaço BA*, gerador de uma ansiedade positiva e um clima favorável à partilha, foi relacionado com a existência prévia de confiança entre pares. A abordagem relacional e orientação ao conhecimento foram **reforçadas** neste aspecto de interacção social. O desenvolvimento do eixo social é pré-condição para a colaboração e o trinómio *Confiança, Transparência, Ética* é um mote possível para a criação de valor no contexto das redes *inter pares* nos seguros.



Em síntese, a contextualização da **força dos laços à luz da teoria do conhecimento**, enfatizando as interacções sociais entre indivíduos, grupos e pares, **valoriza a força dos laços fortes** compaginável com os objectivos de aprendizagem e inovação de serviços.

#3: Os actuais *Laços Fracos* são insuficientes para se obter um nível superior de colaboração e criação de valor no sector segurador. Em paralelo, a gestão do risco relacional é exigida no sector segurador, sendo sugerida uma via não estruturalista.

Na teoria das redes, ao nível micro os laços sociais representam as conexões entre actores, evidenciando como os membros da rede têm acesso a informação, recursos e comunicam entre si. A importância das redes e da informalidade no plano económico está associado à noção de capital social e aos estudos relativos aos distritos industriais *marshallianos*. Genericamente, as redes empresariais são escolhas racionais como também escolhas relacionais. Nos seguros, os objectivos de inovação incremental e de aprofundamento do conhecimento entre pares sugerem uma maior coesão entre entidades, em linha com o ponto anterior. Deste modo, os *laços fracos* não são compatíveis com as exigências de conhecimento (*exploitation*) que desafiam o sector, sendo esta uma explicação que de algum modo **confronta os actuais relacionamentos que se evidenciaram no contexto dos seguros**.

O aprofundamento de laços fortes faz emergir a necessidade da gestão do risco relacional. Com efeito, sistemas de comando-controlo, mais de “confrontar” do que “dialogar” não reforçam a confiança resiliente. Procura-se precisamente gerar motivação intrínseca dos parceiros, de compromisso emocional que pode fazer a diferença na acção colectiva. À medida que as capacidades relacionais foram verificadas como nucleares para a criação de conhecimento por via do maior entrosamento entre pares, **são desafiadas posturas de favorecimento da *força dos laços fracos* que não se encontram alinhados com os objectivos de negócio actuais**. Actualmente, a gestão do risco relacional nos seguros não é crítica em termos de estrutura da rede (as companhias ocupam posições centrais), estando mais dependente da evolução dos actuais métodos de *governance* e de o desenvolvimento das capacidades internas de absorção de conhecimento.

Assim, a **gestão do risco relacional nos seguros minimiza a visão estruturalista e mais uma vez valoriza aspectos relacionais e a absorção de conhecimento**.

#4: Ao mesmo tempo que abertura ao exterior é insuficiente e o conhecimento complementar dos parceiros é valorizado, a distância cognitiva pode condicionar a absorção de conhecimento.

Actualmente existe uma elevada valorização de conhecimento complementar dos Parceiros. Todavia, no momento das pré-parceiras (antecedentes) a selecção dos parceiros não implementa a verificação de “fit” abrangente. Assim o objectivo de transferência de conhecimento entre pares, no contexto da inovação e



diferenciação das ofertas comerciais, é colocado em causa. Ao mesmo tempo que existe uma insuficiente abertura ao exterior, a capacidade de absorção de conhecimento externo, cada vez mais relevante, emerge como crítico nos seguros. Caso contrário a dimensão de aprendizagem com os parceiros pode ser entendida como uma ameaça e o risco relacional irá aumentar. A distância cognitiva pode ser gerida *à priori*, implicando métodos de selecção de parceiros que atendam à *química entre pares*, assim como *à posteriori* ajustando as expectativas ao longo do tempo e avaliando-se as parcerias nesta vertente. Por fim, o capital humano das companhias deverá ser valorizado. Assim sendo, a abordagem relacional de valorização do conhecimento complementar reforça a necessidade de se gerir a distância cognitiva.

#5: A relação directa entre Confiança e Colaboração não foi evidenciada. A confiança é mais entendida como uma praxis, desafiando, à primeira vista, o papel da vertente social nos relacionamentos; a noção multi-dimensional da confiança e o significado do capital social nos seguros deverão ser detalhados.

A ausência de vestígios de relação directa entre nível de confiança e colaboração não era esperada. Todavia, no actual estágio de maturidade da colaboração nos seguros, a confiança é entendida mais como uma *praxis*, instrumental para as relações entre parceiros e companhias, de base racional, eventualmente calculista. A confiança é pré-condição para a colaboração, implicando mecanismos de coordenação de parceiros com um tipo de *governance* que reforce o compromisso, encoraje a partilha e o reajustamento contínuo. Mas o que uma análise mais cuidada revela é que a confiança é uma dimensão complexa, sendo necessário um desdobramento que distinga as componentes *racionais* das mais *emocionais*. A ausência, à primeira vista, da dimensão confiança desafia a noção da abordagem relacional mas reforça a noção multi-dimensional da confiança e o valor do estudo do capital social no actual panorama competitivo.

#6: A capacidade de relacionamento em parceria é condicionada pelo nível da rede interna.

Capacidades dinâmicas de abertura ao exterior devem ser aliadas com a devida absorção de conhecimento, emergindo um *trade-off* criador de valor.

A transferência de conhecimento é crítica no relacionamento entre pares. A capacidade de uma empresa reconhecer o valor da informação externa nova, compreendê-la e assimilá-la nas suas rotinas operativas é um aspecto com elevado significado para a criação de valor em rede. Em paralelo, a rede interna deve ser concebida como um espaço de relações positivas e construtivas entre actores sociais, imprimindo uma lógica colaborativa, de mobilização colectiva, promotora da dissipação das energias criativas das empresas. A interacção efectiva entre pares irá aumentar o nível de transferência de conhecimento. Caso o *gap* da rede interna bloqueie a transferência de conhecimento, a abertura do exterior será estrategicamente



inconsequente. A menor colaboração interna pode ser contrariada ao nível dos catalisadores organizacionais, SI colaborativos, figura de gestor de parceria, entre outros factores, que, em sintonia, podem desbloquear a rede humana, com efeitos directos no nível de colaboração *inter pares*. O papel da rede interna e o seu impacto no nível de colaboração é assim **reforçado** em linha com a visão das **capacidades dinâmicas e o conceito das organizações aprendentes**. Justifica-se deste modo que a análise das redes deve aliar o nível da gestão a rede (macro) com a gestão interna, desafiando os quadros isolados de análise: capacidades relacionais e capacidades internas são indissociáveis.

6.4 Apontamentos conclusivos relativos às perguntas de partida.

Iremos organizar esta secção apresentando sumariamente os resultados observados e fazendo alguns apontamento conclusivos específicos tendo em consideração as perguntas inicialmente fixadas.

6.4.1 Pergunta #1. Qual a caracterização do actual sistema de valor dos Seguros?

Principal(is) Conceito(s) Conceptual(is)	Meios de Verificação Empírica
<ul style="list-style-type: none">Modelo integrado de Gestão de ParceriasRepresentação de Sistema de valor do sector (foco nas actividades de valor primárias)Dimensão “Estrutura”	<ul style="list-style-type: none">Construção de QuestionárioAnálise Descritiva: Caracterização do Sistema de valor

• Representação do sistema de valor nos seguros (*shape*)

O sector segurador pode ser conceptualizado por um conjunto de relacionamentos preferenciais com entidades externas: resseguradores e *brokers*, empresas actuariais especializadas, intermediários financeiros, mediadores, peritos de sinistros, prestadores de serviços médicos, prestadores de serviços jurídicos, empresas de *call-center*, associação do sector, entre outras. Em termos de laços contratuais, é muito formalizado favorecendo a visão legalista das parcerias, pese embora a diversidade de tipos de contratos entre pares.

As companhias ocupam um posicionamento central o que aumenta a capacidade de visualização do conhecimento complementar. A abertura ao exterior não é condicionada em termos estruturais nem a reputação das companhias é condicionada em termos de *status* associado à posição na estrutura. O sistema de valor é heterogéneo em termos de entidades: existe elevada conhecimento diverso potencial, de várias entidades, aumentando a potencialidade de *polinização cruzada* em que as companhias podem



desempenhar um papel de “hub”. Ao nível dos SI também implica um suporte tecnológico que executa a interligação entre entidades de sistemas potencialmente heterogéneos.

6.4.2 Pergunta#2 - Como são geridos os sistemas de valor dos seguros no actual quadro de relacionamentos?

Principal(is) Conceito(s) Conceptual(is)	Meios de Verificação Empírica
<ul style="list-style-type: none">Modelo integrado de Gestão de ParceriasAlinhamento entre Dimensões – Conceitos – Indicadores e Estruturação de QuestionárioEscala de maturidade	<ul style="list-style-type: none">Construção de QuestionárioAnálise Descritiva dos Dados:<ul style="list-style-type: none">Nível de maturidade das DimensõesEvolução do impacto das Dimensões

A análise efectuada sobre a maturidade das dimensões estudadas constitutivas do sistema de valor dos seguros é de seguida resumida.⁵⁰

Nota: Iremos efectuar a representação da maturidade obtida utilizando a escala que se apresenta.

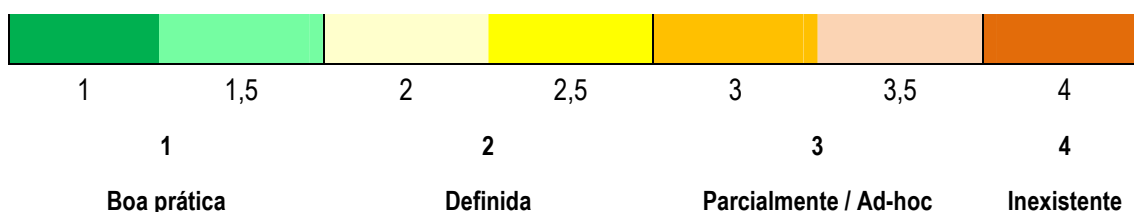


Figura 6.1 – Escala cromática dos níveis de maturidade.

Estrutura [não aplicável]	Antecedentes [2,35]
<ol style="list-style-type: none">1. Grau/Tipo de formalização no sector é Heterogéneo.2. A ausência de vestígios de informalidade em actividades de alta socialização pode ser um <i>deficit</i> - a confirmar pela leitura de outras dimensões.	<ol style="list-style-type: none">5. O <i>driver</i> actual para a realização de Parcerias não é apenas económico-financeiro embora este seja o principal.6. As Companhias não envolvem suficientemente os Parceiros nas fases iniciais sobre os objectivos e expectativas. Tal poderá ser melhorado numa lógica


⁵⁰ No capítulo Análise de Dados são descritos os dados compilados sobre os vários indicadores fixados, tendo sido realizados comentários interpretativos e traçadas conclusões gerais por cada dimensão analisada.



<p>3. Existe actualmente uma grande densidade e interesse estratégico nas Parcerias que se agudizará no futuro.</p> <p>4. Detecta-se um padrão de maior intensidade e coesão nas actividades de “Marketing e Comercial” e “Gestão de Sinistros”.</p>	<p>de Diálogo.</p> <p>7. As Companhias conferem mais importância à avaliação dos Parceiros <i>ex-ante</i> do que ao ajustamento de expectativas <i>ex-post</i>.</p> <p>8. A dinâmica pré-parceria é mais <i>economic-oriented</i> onde a valorização do Capital Social e do Conhecimento ainda é secundarizada.</p>
Governance Formal [2,11]	Governance Social [2,50]
<p>9. A visão formal/legalista é predominante tendo obtido o nível de maturidade mais alto.</p>	<p>10. Existem laços entre Parceiros. Todavia, a base racional subjacente à relação é superior à vertente social, mais resiliente, parecendo confirmar o <i>deficit</i> de afectividade identificado anteriormente ao nível da estrutura.</p> <p>11. Os níveis de confiança de natureza sociológica de “Compromisso” e “União” não estão ainda maduros.</p> <p>12. O risco relacional pode ser gerido de forma mais proactiva. As actividades de valor mais impactadas serão “Marketing e Comercial”, “Sinistros” e “Gestão Técnica”.</p>
Gestão do Conhecimento (G.C.) [2,60]	Gestão de Inovação (G.I.) [2,80]
<p>13. Não existe ainda o desenvolvimento de Parcerias à luz de uma estratégia de G.C.</p> <p>14. Existe uma boa base de competências complementares dos Parceiros que interessa explorar visando criação de novo conhecimento e ofertas de valor mais diferenciadoras.</p> <p>15. Verifica-se nos Seguros que a capacidade de absorção de conhecimento depende da</p>	<p>17. Não existe ainda o desenvolvimento de Parcerias à luz de uma estratégia de G.I. A estratégia de Inovação Descentralizada ainda não é norma no sector.</p> <p>18. O sector deve rever a sua incapacidade de relacionamento externo com Universidades, Pólos de Conhecimento, Centros de I&D, assim como rever a actual insuficiente ligação com outros sectores económicos.</p> <p>19. Os obstáculos da G.I. colocam-se ao nível da</p>



<p>abertura ao exterior mas também de factores de ordem interna.</p> <p>16. Uma cultura mais colaborativa é um dos obstáculos sentidos na G.C. no espaço <i>inter</i>. Este dado é consistente com as lacunas detectadas na <i>governance</i> social relativamente à força dos laços – ou mais propriamente à sua insuficiência.</p>	<p>abertura ao exterior, transferência e factores internos. Acresce que factores sociais podem aumentar o nível da Inovação.</p> <p>20. Os objectivos de G.I. no sector são de nível “Incremental”, apontando para a pertinência estratégica da <i>força dos laços fortes</i>.</p>
Sistemas de Informação (SI) [2,60]	Capacidades Dinâmicas [2,82]
<p>21. Os SI no sector seguem o padrão usual da sua evolução nas empresas: boa aplicação de sistemas transaccionais; boa aplicação de Portais para suporte operacional; menor exploração de sistemas analíticos e executivos para suporte da Parceria.</p> <p>22. Visão PRM (<i>Partner relationship management</i>), proporcionando uma visão centrada no Parceiro, ainda não é norma.</p> <p>23. Implementação de funcionalidades colaborativas é uma área de oportunidade.</p>	<p>24. Não existe ainda o desenvolvimento de Parcerias que contemple uma estratégia de Aprendizagem entre pares.</p> <p>25. Um maior dinamismo dos agentes económicos do sector depende da visão de topo e da melhoria da <i>Fisiologia</i> das empresas (sistemas internos de gestão). Mas sobretudo encontra na <i>Psicologia</i> (cultura interna e maior capacidade de mudança) um condicionante de primeira grandeza.</p> <p>26. As capacidades dinâmicas dependem de uma maior abertura ao exterior assim como da <i>rede interna</i> - a <i>rede interna</i> condiciona a <i>rede externa</i>.</p>
Operacionalização [2,76]	Resultados [2,38]
<p>27. A figura de “Gestor de Parceria” não se encontra formalizada como norma, contrastando com a sua valorização como elemento <i>pivot</i>.</p> <p>28. Para a Operacionalização são sublinhados factores objectivos (ex: competências) como também factores <i>soft</i> (ex: compromisso e ética), sendo estes mais valorizados do que</p>	<p>30. No presente os benefícios alcançados pelas Parcerias nos seguros dizem respeito à perspectiva Financeira (ex: redução de custos) e Processual (ex: automatização de processos).</p> <p>31. No futuro as expectativas consistem em se alcançarem superiores resultados ao nível dos Clientes/Mercado e Desenvolvimento Organizacional.</p>

	Universidade de Aveiro Departamento de Gestão Industrial	Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	Capítulo 6 Conclusão
---	---	--	-------------------------

aspectos institucionais-formais para o sucesso das Parcerias.	32. Existem actualmente mais trocas económicas do que trocas não económicas.
29. Associações nacionais e internacionais, Universidades e Consultores são pressionados para terem um papel mais activo enquanto facilitadores de Parcerias.	
Nível de Colaboração [n.a.]	
33. O nível de colaboração alcançado consiste no patamar de Eficiência Operacional; só depois surgem aspectos de Relacionamento de Competências e Desenvolvimento Competitivo.	
34. Maiores níveis de colaboração dependerão da articulação entre as dimensões em análise e risco relacional a gerir, algo cada vez mais crítico à medida que se fortalece a interdependência entre pares.	

Tabela 6.1 – Resumo das conclusões relativas à maturidade das Dimensões.

- **Capacidades críticas para uma *Cultura de Colaboração* nos seguros**

Utilizando a matriz de análise adaptada de Corrêa, Filho e Pais (1999), citados por Olave e Neto (2001), podemos caracterizar as capacidades críticas em função dos elementos recolhidos:

Cultura de Confiança:	☹	Insuficiente para níveis superiores de colaboração
Cultura de Competência:	☹	Base racional e valorização de competências complementares
Cultura Tecnológica:	☹	Ao nível operacional boa utilização de Portais e Sistemas transaccionais
Cultura Cognitiva:	☹	Adequação das fontes externas (no caso dos actuais Parceiros)
	☹	Insuficiente visão das Parcerias à luz da Gestão de Conhecimento

Tabela 6.2 – Resumo do actual *status* de capacidades críticas para a Colaboração nos Seguros.

Face à natureza dos relacionamentos observada é possível apontar um grau de comprometimento e capacidade de diálogo insuficientes para níveis superiores de colaboração e se efectivar um acompanhamento *ex-post* da parceria, enquanto que a definição de objectivos *ex-ante* e respeito pelos Parceiros, são factores positivos.



6.4.3 Pergunta #3. Quais são os factores mais decisivos para a obtenção do grau de colaboração existente no sistema de valor dos seguros?

Principal(is) Conceito(s) Conceptual(is)	Meios de Verificação Empírica
<ul style="list-style-type: none">Modelo integrado de Gestão de ParceriasElaboração de um conjunto de hipóteses tendo como variável dependente o Nível de Colaboração	<ul style="list-style-type: none">Construção de Questionário de forma alinhada (Dimensões – Conceitos – Indicadores)Análise Indutiva dos Dados:<ul style="list-style-type: none">Relações confirmadas; Relações infirmadas; Relações emergentes

• **Análise Indutiva do sistema de relações as-is: hipóteses, proposições e análise**

Em primeiro lugar, importa descrever a variável dependente: o nível de colaboração obtido entre Companhias e Parceiros no sistema de valor do Seguros. Através das variáveis ordinais associadas às questões colocadas sobre maturidade das práticas de gestão, a observação efectuada permitiu posicionar o nível de maturidade actual predominantemente no patamar da eficiência, sendo que no global o nível de “2,56” coloca a colaboração no nível “2.Definido”. Neste contexto, a questão central que se coloca será de se saber como aumentar o nível de colaboração entre Parceiros. Deste modo, será lícito colocar as seguintes questões:

- Que causas, isto é, que dimensões explicam o actual nível de colaboração?
- Que relações existem entre dimensões e qual o respectivo valor explicativo?
- Qual a melhor combinação de variáveis q para obter um ambiente colaborativo mais sofisticado?

Estas questões são tanto mais pertinentes quanto nos Sistemas de Valor o tipo de acção do gestor é sobretudo de saber influenciar o comportamento dos agentes económicos e não de impor a sua vontade, num jogo multi-lateral de cooperação. Para tal é necessária a compreensão do sistema de relacionamento e identificar a(s) chave(s) que pode(m) abrir o potencial colaborativo do sector.

• **Análise Indutiva: Sumário**

Através da análise das correlações entre hipóteses-dimensões e nível de correlações, foi possível apreender o tipo de lógica de funcionamento no sistema de valor dos Seguros. Confirmando ou infirmando hipóteses, detectando correlações emergentes de influência directa (no nível de colaboração) ou indirecta, a tabela seguinte apresenta um resumo sobre a força das evidências empíricas obtidas.

Hipóteses-dimensões	Evidência empírica	
	Status	Descrição
1. Antecedentes		A influência dos Antecedentes no nível de colaboração foi verificada. Por sua vez, indirectamente, a Operacionalização influenciará esta dimensão: a repetição da execução das Parcerias irá melhorar os processos de selecção de parceiros potenciais.



Hipóteses-dimensões	Evidência empírica	
	Status	Descrição
2. Governance Formal		Apenas na óptica das Companhias esta dimensão obteve valor explicativo na colaboração. Em termos de factores de sucesso os aspectos da institucionalização não foram os mais valorizados.
3. Governance Social		Foi apenas estabelecida uma relação indirecta entre mecanismos de <i>Governance</i> social e Gestão do Conhecimento. Esta relação é importante uma vez que se comprova que os aspectos cognitivos são precedentes de um contexto social adequado e facilitador de interacção construtiva e criadora. A ausência de vestígios de uma correlação directa com o nível de colaboração é significativo num quadro estratégico que aponta para a necessidade de relações mais fortes e estáveis.
4. Confiança		Em linha com o ponto anterior, foi apenas estabelecida uma relação indirecta entre mecanismos de <i>Governance</i> social e Gestão do Conhecimento. A confiança parece estar na esfera da <i>praxis</i> – é um meio para se obter um determinado fim.
5. Gestão do Conhecimento		A influência da Gestão de Conhecimento no nível de colaboração foi verificada. Conforme referido, o capital social interfere positivamente nos processos de criação de conhecimento.
6. Inovação		A influência da Inovação no nível de colaboração foi verificada. Os objectivos de inovação incremental e a expectativa de maiores benefícios futuros das Parcerias irão pressionar o modelo de funcionamento.
7. Capacidades Dinâmicas		A influência das Capacidades Dinâmicas no nível de colaboração foi verificada.
8. SI		A influência dos SI no nível de colaboração foi verificada, conforme expectável.
9. Operacionalização		Foi apenas estabelecida uma relação indirecta entre esta variável e a dimensão “Antecedentes”.
10. Conhecimento complementar		Nova relação. Foi verificada uma influência emergente de elevado valor desta variável no nível de colaboração obtido.
11. Dinâmica Pré-Parceria		Nova relação. Foi verificada uma influência emergente indirecta desta variável apenas na visão das Companhias.


Hipóteses-dimensões	Evidência empírica	
	Status	Descrição
12. BA Social		Nova relação. Foi verificada uma influência emergente parcial desta variável no nível de colaboração obtido - apenas na visão das Companhias. Também foi verificada uma relação entre o BA Social e a criação de conhecimento, comprovando no sector a importância dos espaços BA e a precedência dos laços sobre o processo cognitivo.

Tabela 6.3 – Síntese da verificação empírica (inicial e emergente).

Legenda:



Evidência Forte



Evidência Média



Evidência Fraca ou Indirecta



Sem Evidência

6.4.4 Pergunta #4. Como edificar uma estratégia de desenvolvimento integrado dos sistemas de valor nos seguros?

Principal(is) Conceito(s) Conceptual(is)	Meios de Verificação Empírica
<ul style="list-style-type: none"> Modelo GPS - Gestão de Parcerias nos Seguros Maturidade das Dimensões do modelo Visão sistémica do tema & Hipóteses testadas <ul style="list-style-type: none"> Sistema de Relações Trade-offs de gestão das Dimensões 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Descritiva: Aplicação dos níveis de maturidade Análise Indutiva: Sistema de Relações

• Visão global dos resultados obtidos

Atendendo às evidências relativas à maturidade do sector segurador e das correlações entre variáveis influenciadoras do nível de colaboração *as-is*, apresentamos uma visão global da validação do modelo de análise proposto e os principais pontos verificados, sendo que de seguida enunciaremos os seus pontos-chave, organizados em oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

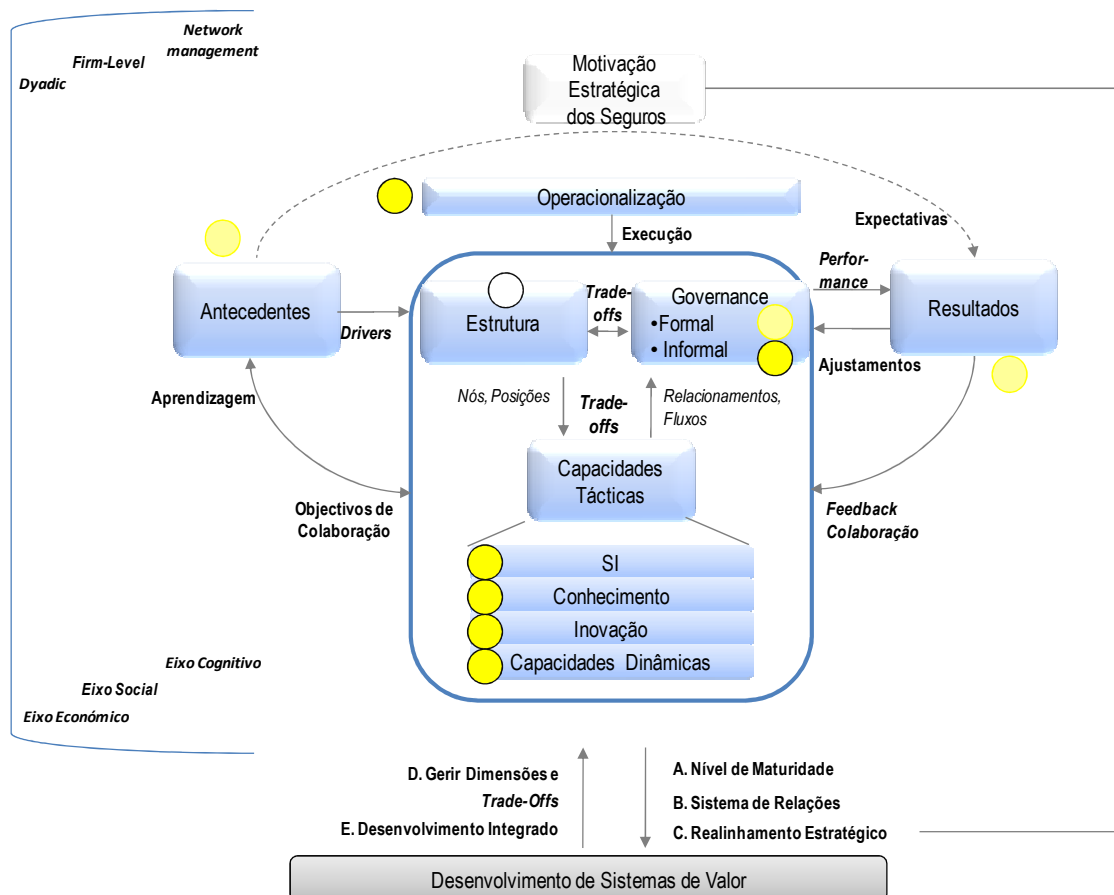
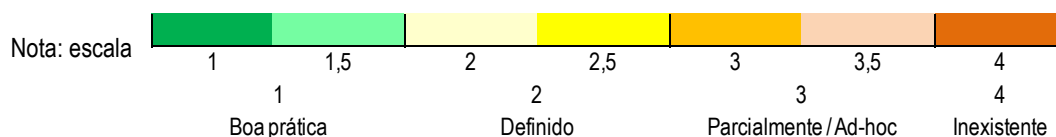


Figura 6.2 – Validação do Modelo de Análise e resumo dos dados recolhidos.



- **SWOT Analysis: Síntese do sistema de valor dos seguros**

A análise SWOT é utilizada enquanto ferramenta de análise estratégica, sistematizando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A leitura conjunta dos (1) elementos de análise descritiva do sistema de valor e respectiva graduação do nível de maturidade e (2) Análise do Sistema de Relações permite-nos enunciar as seguintes conclusões:

- **Pontos Fortes [origem interna]**

1. **Boa maturidade da Governance Formal** A maturidade alcançada pela Governance Formal foi a mais elevada ("2.1")



2. **Concretização actual de Benefícios Financeiros e Processuais por via das Parcerias.** Utilizando a perspectiva do *Balance scorecard* estes foram os benefícios mais valorizados actualmente.
 3. **Cultura Cognitiva reconhece competências complementares dos Parceiros** Esta variável emergiu com um efeito positivo no nível de colaboração; a adequação das fontes externas de conhecimento foi considerada com maturidade de “2.4”.
 4. **Boa confiança de base racional e Reconhecimento de competências.** *Governance* Social distinguiu uma base de confiança de base racional de “competência” de maturidade “2.1”.
 5. **Cultura Tecnológica desenvolvida no que diz respeito a SI ao nível de Portais e Sistemas transaccionais.** Maturidade atingida pela dimensão no que diz respeito aos Sistemas transaccionais e Portais de impacto operacional foi de “2,11”.
 6. **Nível de desenvolvimento do eixo económico das Parcerias.** É o eixo mais valorizado no quadro actual.
 7. **Valorização do papel das Parcerias e papel dos Parceiros.** Verificou-se que 100% dos inquiridos consideraram as Parceiras com impacto estratégico já no presente ou num horizonte futuro. As actividades de “Marketing & Comercial”, “Gestão de Sinistros” posicionam-se no quadro de alto investimento da gestão e alta frequência de relacionamento, secundadas pela “Gestão Técnica”.
 8. **Estabelecimento de objectivos iniciais e expectativas ex-ante.** Os processos pré-parceria e definição de objectivos ex-ante, respectivamente “2,0” e “2,28” de maturidade são mais sofisticados do que a gestão de expectativas (3,0 de maturidade) e do que mecanismos de ajustamento *ex-post*.
- **Pontos Fracos [ordem interna]**
 1. **Visão transaccional das Parcerias.** O nível de colaboração obtido está mais próximo da Eficiência (2,28 de maturidade) e está menos implementado ao nível da eficácia relacional e desenvolvimento competitivo. As trocas ocorridas são sobretudo de natureza económica – “2,29” de maturidade contra “2,41” relativamente às trocas não económicas.
 2. **Insuficiente Abertura ao exterior.** Não consolidação da Inovação descentralizada - apenas 34% identificam esta prática como existente - incipiente relação com Universidades e Pólos de Conhecimento (3,19) e visão estratégica (2,8) relativa à estratégia de Inovação. Acresce que o indicador de fertilização cruzada obteve somente “2,9” de nível de maturidade.



3. **Insuficiente Absorção de Conhecimento.** Relação externa com alguns constrangimentos (nível de 2,6 de maturidade) apesar da adequação das competências complementares dos Parceiros. Insuficientes capacidades de transferência para o espaço interno bloqueiam o ciclo final de absorção, isto é, a internalização do conhecimento externo para as rotinas e processos próprios obteve apenas “2,82 de maturidade.
4. **Insuficiente Cultura de Confiança de base afectiva.** Confiança do tipo afectivo é secundarizada. O grau de Comprometimento (2,4 de maturidade) e de União (2,8) reflectem alguma ausência de vestígios de laços fortes e um alto sentimento de pertença entre *pares*.
5. **Cultura de Inovação em rede não estabelecida.** Em termos estratégico não está consolidada com apenas 42% dos inquiridos a revelar aderência das parcerias a este conceito.
6. **Insuficiente utilização da Parceria para adaptação ao exterior.** A perspectiva Cliente/Mercado está numa terceira ordem de prioridade (maturidade de 2,53).
7. **Insuficiente capacidade táctica de actuação.** A agregação das Capacidades Tácticas - Gestão de SI, Gestão do Conhecimento, Inovação, Capacidades Dinâmicas - regista um valor de “2,72” só menos baixo do que a dimensão Operacionalização.
8. **Insuficiente rede interna de partilha.** A ausência de uma ansiedade positiva para a aprendizagem: catalisadores a registarem maturidade de apenas “2,85”; dinamismo interno para a inovação com um nível de maturidade de “2,76”.
9. **Predominância actual de Laços Fracos inconsistentes com objectivos estratégicos.** O objectivo de inovação incremental aponta para estabilidade e reforço dos laços. O relativo baixo valor de *governance social* de “2,50” de maturidade e maior valorização da *complementaridade* do que *proximidade*, permitem sustentar que a força dos laços não é suficiente.
10. **Foco no comando-controlo das Parcerias e sem ajustamento ex-post.** O alinhamento estratégico não é efectuado de forma partilhada, assim como o ajustamento de expectativas não é sistematizado (3,0 de maturidade para ambos os indicadores).
11. **Gap de operacionalização e da figura de Gestor de Parceria.** Obteve apenas 16% de respostas positivas relativamente à sua implementação por parte dos inquiridos e a prática de gestão de ciclo de vida de apenas “2,68” de maturidade.



12. **Não implementação de SI colaborativos.** Apenas “3,79” de maturidade – o valor mais baixo de todos os indicadores recolhidos.
13. **Insuficiente Gestão do Risco Relacional.** Ficou demonstrado a insuficiência da *governance social* (2,5 na escala de maturidade) e a ausência de uma forte cultura de confiança e grau de comprometimento (confiança do tipo Compromisso de 2,4 e de União de 2,7 de maturidade); verificou-se ainda que o contexto social influencia a criação de conhecimento. A interdependência entre pares deverá ser acompanhada por um reforço da socialização. O *trade-off* (Risco relacional, interdependência) expressa a exigência de se obter uma nova harmonia nesta equação.
- **Oportunidades** [origem externa]
1. **Reconhecimento da validade das várias dimensões dos Sistemas de Valor poderá motivar o desenvolvimento integrado dos Sistemas de valor nos seguros.** No quadro resumo dos impactos futuros, todas as Dimensões foram valorizadas, demonstrando a natureza multi-dimensional das Parcerias. Em termos futuros destaca-se um quadro mais homogéneo entre as várias dimensões reforçando a necessidade de um modelo integrado de gestão.
 2. **Cultura Cognitiva de valorização do conhecimento complementar dos Parceiros.** A adequação das fontes externas de conhecimento também obteve maturidade significativa (2,4).
 3. **Cultura de Competências e crescente especialização dos Parceiros.** Foi verificado níveis de maturidade de grau “2.Definida” de confiança de base racional e reconhecimento de competências dos Parceiros. Os parceiros internalizam Capital Humano de ex-colaboradores de Companhias com vastíssima experiência no sector. A especialização dos Parceiros parece ser uma tendência crescente.
 4. **Consagração do carácter dual da Governance: maturidade actual da vertente mais formal e desenvolvimento do Governance Social.** *Governance* formal com maior nível de maturidade actual (2,1); em termos de impactos futuros os inquiridos apontam para um maior nível de *Governance Social* que deverá ser alcançado. O reconhecimento do papel da componente social no funcionamento económico poderá vincar ainda mais este carácter dual a ser seguido nos Seguros.
 5. **Cultura Tecnológica ao nível de funcionalidades de colaboração.** Impacto potencial para a implementação de Portais colaborativos como suporte a relacionamentos mais dinâmicos.



6. **Pressão para diferenciação competitiva pode induzir maior interesse da gestão pelas Parcerias de alcance estratégico.** A dificuldade em obter lucratividade no sector, a par de uma alta rivalidade, induz a uma necessidade de diferenciação competitiva.
 7. **Desenvolvimento do eixo social como alavanca para níveis superiores de colaboração e maior capacidade de inovação.** A relação verificada nos binómios (Confiança, Criação de Conhecimento) e (BA Social, Nível de Colaboração) reconhece o papel-chave da *Governance Social*, rumo a processos colaborativos de valor acrescentado.
 8. **Pressão legal de maior orientação ao mercado e de especialização induz Parcerias como meio táctico privilegiado.** Um quadro legal mais exigente em termos de orientação ao Cliente induz a externalização de actividades de maior especialização. O quadro da Directiva da Solvência II exigindo requisitos quantitativos e melhorias qualitativas no que diz respeito à gestão, induz a procura de competências externas e externalização de processos.
 9. **Alavancagem do Conhecimento complementar dos parceiros através de Laços fortes e gestão do risco relacional.** O potencial de conhecimento complementar dos parceiros que é reconhecido actualmente deve ser alavancado. O impacto directo entre contexto social e aprendizagem é uma oportunidade a explorar pela gestão.
 10. **Visão das Parcerias, à luz da inovação descentralizada e gestão do conhecimento, pode conduzir a vantagens competitivas.** O quadro mais homogéneo de dimensões a gerir no futuro, faz apelo a uma relação mais colaborativa, onde um foco na inovação e conhecimento serão os novos padrões de competitividade.
- **Ameaças [ordem externa]**
 1. **Brain Drain das Companhias pode bloquear o desenvolvimento dos relacionamentos do lado das Companhias – It's take two for Tango.** Foi referido nas entrevistas o fenómeno de *brain drain*; ao mesmo tempo o desenvolvimento colaborativo é sempre uma relação *bidireccional de poder*, sendo que a sua gestão na óptica da cooperação depende da qualidade de ambas as entidades em presença, Companhias e Parceiros, conducente a uma distância cognitiva que permita um diálogo consequente.
 2. **Modelos de gestão sem liderança conduzirão a uma rede interna estática, inapta para lidar com a mudança no sector.** A absorção de conhecimento encontra resistência ao nível do clima interno de partilha e será condicionada por lideranças não motivadoras de adesão espontânea aos objectivos empresariais (catalisadores organizacionais com 2,85 de maturidade). Em termos globais, lideranças



com pouca sensibilidade impedirão a exploração da densidade criadora dos relacionamentos inter-organizacionais, substituindo este potencial criativo por relações episódicas, puramente de âmbito financeiro, por conseguinte sem sustentabilidade.

3. **Insuficiente visão de vantagem colaborativa condicionará o desenvolvimento das redes.** A ausência de uma visão holística, substituída por uma postura de comando-controlo ou modelos centralizadores de mero alcance de curto prazo, serão factores incompatíveis com uma abordagem colaborativa e integrada do espaço inter-organizacional.
4. **Insuficiente gestão de *trade-offs* irá desequilibrar as dimensões em presença no sistema de valor.** É necessária sensibilidade de gestão e visualização integrada do sistema de valor enquanto espaço complexo, onde o objectivo consiste em saber influenciar o comportamento dos múltiplos agentes, de forma consciente e consistente ao longo do tempo. Comprova-se a importância de se ajustar as tensões entre variáveis e harmonizá-las numa matriz construtiva. A eventual não interiorização deste conceito pode condicionar o rebalanceamento (sistemático) de *trade-offs*, limitando a vitalidade das Parcerias.

- **Conclusão: Opção “Desenvolver”**

Do que acabou de ser exposto, é possível verificar que apesar de alguns pontos fracos que importa compreender, foi possível sistematizar um conjunto de oportunidades que realçam a densidade criadora do espaço *inter*. Isto significa que a Gestão das Parcerias nos Seguros é um domínio a Desenvolver e posiciona-se, por via da Colaboração estratégica, como um terreno fértil possibilitador de ofertas diferenciadoras e de maior valor acrescentado.

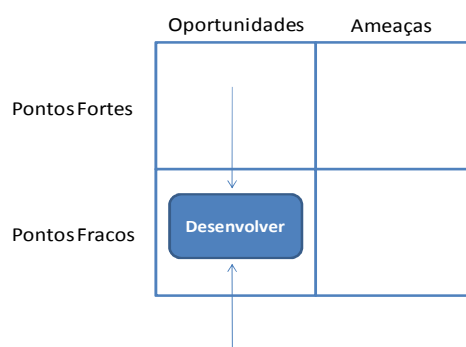


Figura 6. 3 – Resumo da análise SWOT (Parcerias nos Seguros).

6.5 Recomendações: Projectação de uma arquitectura mais colaborativa nas empresas seguradoras

Uma vez que é aquilo que aspiramos ser que anima o nosso carácter (Grayling,2001) faremos nesta secção um conjunto de recomendações com vista à mobilização para a mudança.



Para o desenvolvimento de uma oferta de valor competitiva, a posição central ou intermédia das Companhias acrescida do seu peso institucional, conduz a um enorme potencial de capitalização estratégica de relacionamentos, quer de Parceiros directos, quer indirectos dos seguros e de outros sectores económicos. Neste contexto, é possível afirmar que a linha de tendência será a de maior interdependência colaborativa e maior abrangência das conexões intersectoriais, numa lógica de fertilização cruzada.

A actual maturidade é insuficiente para se vencerem os desafios colaborativos na sua plenitude. Com efeito, é apontada uma expectativa futura qualitativamente diferente em relação ao modelo de funcionamento das Parcerias. O reconhecimento das competências complementares dos Parceiros e a pressão competitiva para se obterem benefícios na perspectiva de Clientes/Mercados e Desenvolvimento eleva a fasquia do nível de colaboração pressionando para um modelo de relacionamento estruturalmente diferente.

- **Impactos para a gestão seguradora**

Mas esta nova visão não é neutral face à realidade prevalecente. As parcerias nos seguros de maior densidade colaborativa são uma oportunidade que implicam mudanças nos modelos de gestão. Por exemplo, sugere uma maior segmentação dos parceiros no sentido de se obter menos parceiros; criteriosamente analisados numa perspectiva económica, comportamental e cognitiva, aumentando o volume das transacções, o investimento dos pares na relação e as oportunidades de fortalecimento da colaboração ao longo do tempo. Acresce ainda a valorização das suas competências, a gestão integrada das dimensões críticas dos sistemas de valor, assim como todo o sistema de relacionamentos ou *trade-offs* – pontes entre as várias forças em presença que devem estar alinhadas entre si (ex: aprendizagem vs. tipos de *laços*; complementaridade vs. proximidade).

- **Capacidades internas**

Objectivos futuros qualitativamente diferentes dos benefícios actualmente consagrados conduzem a um significativo grau de ruptura e uma mudança de plano. No espaço interno, a concessão de espaço de afirmação profissional aos Gestores-Trabalhadores que formam o colectivo da empresa é um factor decisivo. O conhecimento que pode fluir do exterior necessariamente deverá ser internalizado (integrado) nos processos e rotinas internas, sendo que foi observada a necessidade de precisamente melhorar o domínio interior das Companhias. Para tal, é necessário visualizar um processo de transformação e mobilizar para adesão dos actores organizacionais, criando uma ansiedade positiva para a mudança. Neste contexto, recupera-se a importância singular da Cultura de Empresa – uma atmosfera envolvente de adesão espontânea de todos em relação à continuidade e evolução corporativa, de modo a se obterem os objectivos de renovação interna sem tensões hierárquicas inultrapassáveis. As companhias sustentáveis são necessariamente eficazes tecnologicamente mas também têm alma. Como referido, a *Psicologia* é uma



camada central para qualquer modelo organizativo e os desafios de maior dinamismo e inovação comercial fazem apelo precisamente à base emocional e ao conhecimento tácito dos Gestores-Trabalhadores.

- **Gestão de Parceiros**

A gestão deverá focalizar-se num número mais reduzido de parceiros permitindo a obtenção de economias de escala, mas ao mesmo tempo gerador de volume de negócio suficiente que permita ao parceiro ter massa crítica que rentabilize esforços de sua especialização contínua. O estreitamento de relações exigirá uma maior segmentação de Parceiros que serão menos mas de maior dimensão e especialização. Exigirá igualmente modelos de avaliação financeira e indicadores de gestão mais sofisticados. Por exemplo, as parcerias deverão assentar na continuidade de relação com Agentes, baixando a sua rotação e promovendo a fidelização da sua Carteira. Numa vertente comercial os Agentes preferenciais, sendo criadas barreiras à sua saída, irão colocar mais negócio, aumentando-se o *share of wallet* dos Parceiros.

A montante, a selecção de Parceiros deve estar alinhada com esta estratégia. Isto é, o processo de recrutamento deve ser mais diferenciador e o excessivo número de Parceiros deverá ser corrigido, aumentando-se, numa óptica comercial, o valor médio de Carteira dos Agentes – sintoma de um maior foco de gestão⁵¹. Isto quer dizer que as Parcerias exigem um Modelo de Gestão consistente, preconizando uma socialização mais forte, ferramentas de suporte mais colaborativas, capacidade de motivação e constante envolvimento de Parceiros. Em síntese, será necessário *saber dialogar*.

- **Lógica de funcionamento mais colaborativo**

Convergindo os factores antecedentes emerge uma nova narrativa de gestão, com algum grau de ruptura face ao quadro actual. Conforme verificado pela observação realizada, trocas de maior valor competitivo serão alcançáveis apenas por via de uma base mais emocional e afectiva entre agentes económicos, gerando relações com maior confiança, conducentes a criação de conhecimento. A estratégia de longo prazo dos Seguros igualmente reforça esta direcção de maior estabilidade relacional e concentração em trocas de maior profundidade, abrindo espaço para aprendizagem mútua e colaborações com uma maior faceta identitária. Seguindo os níveis de colaboração fixados na matriz de análise, foi verificado que o estado actual de Eficiência Operacional⁵² e parcialmente de algum Relacionamento de Competências⁵³ têm um caminho a

⁵¹ Em termos internacionais o valor médio de carteira dos Agentes em Portugal é o dos mais baixos na Europa.

⁵² Integração de transacções de negócios directamente entre *back-offices* sem existir transformações dos processos. Assinala-se a automatização operacional, redução de custos e optimização de processos.

⁵³ Conjugação de competências de empresas, aumentando a eficácia dos processos, reflectida na conjugação de esforços para implementação estratégica, redesenho de processos, integração de competências, etc.

percorrer. A evolução será no sentido de se consolidar o segundo patamar, antecâmara do nível mais sofisticado de colaboração de Desenvolvimento Competitivo.⁵⁴ Gráficamente teremos:

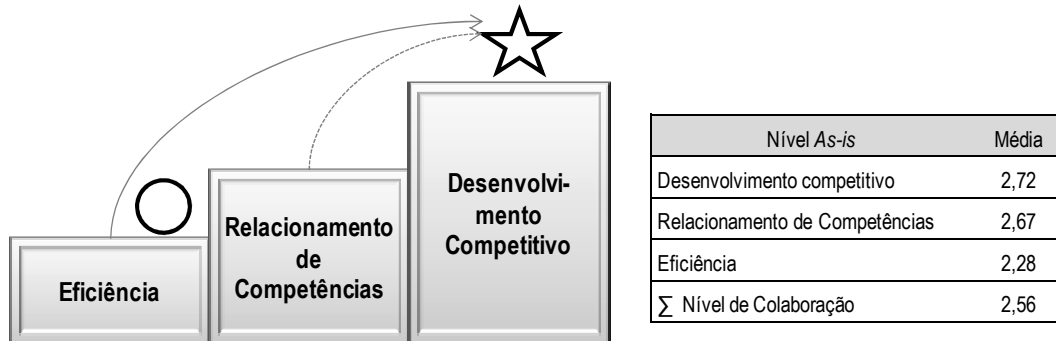


Figura 6.4 – Visão de desenvolvimento do nível colaborativo da Parcerias (As-is e objectivo To-be)

Legenda: ○ Base do estado As-is
 ☆ Objectivo To-be

Estes pontos são consistentes com as entrevistas efectuadas. Os parceiros fazem parte da equação de negócio e implica uma visão de desenvolvimento a médio prazo.

Neste quadro, será possível projectar modelos mais partilhados onde Companhias e Parceiros serão actores e autores, ambos com autonomia de sujeito.

Em suma, as grandes linhas de desenvolvimento nos seguros serão as seguintes

- **Alinhamento estratégico:** Preparar uma configuração onde existe uma maior interdependência entre agentes económicos
- **Desenvolvimento integrado do sistema de relações:** Mais resiliente, colaborativo e baseado em intangíveis;
- **Incorporação das motivações estratégicas do sector :** *Laços fortes* e rentabilidade mais sustentada.
- **Eixos de Desenvolvimento:** Novas capacidades relacionais e de colaboração interna
- **Traços distintivos:** Colaboração com base em Factores Intangíveis
- **Sistema de gestão de trade-offs**

⁵⁴ Compreende a Partilha de informação crítica e de competências para o desenvolvimento de novas ofertas de valor assim como para a aprendizagem mútua; redefinição de relacionamentos e mudança de procedimentos, rumo à obtenção de inovações (descentralizadas).



Será necessário gerir de forma consistente *Trade-offs* em função dos objectivos estratégicos das Parcerias, num quadro complexo de múltiplas relações importa gerir equilíbrios, reconciliar forças de direcções opostas e manter a coerência global do sistema de relações. No caso dos Seguros, fará a diferença o modo virtuoso de influenciar as opções de estrutura, mecanismos de *governance* e capacidades tácticas (Inovação, Conhecimento, SI e Capacidades Dinâmicas), visando obter pontos óptimos no trilema em presença:



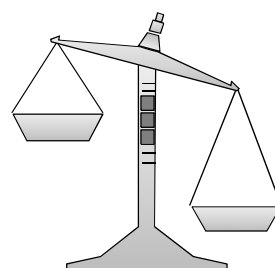
Figura 6.5 - Tensões em presença motivadoras de *Trade-offs*.

Com base no sistema de relações verificado empiricamente é pretendido o aprofundamento do grau de colaboração entre *pares* num ciclo virtuoso.

- **Trade-off: Proximidade (Laços mais fortes) vs. Diversidade**

Ilustrativo

-
Diversidade



+
Governance
Social

Foi verificado para o caso dos Seguros que a aprendizagem e criação de conhecimento ao nível incremental (*exploitation*) requer um adequado grau de socialização (*Originating Ba* na denominação de Nonaka e Kono, 1998). Ou seja, a inovação incremental exigirá um grau maior de proximidade. Todavia, a procura de maior proximidade relacional, como meio de se obter ganhos em termos de inovação incremental, deve ser equilibrada com um nível adequado de complementaridade entre pares. Uma Parceria sólida não pode evoluir (degenerar) para uma relação cristalizada, sem novidade e a prazo estéril. As Companhias deverão articular maior estabilidade de relacionamento com garantia de novidade entre pares.

- **Grau de Ruptura**

Relativamente ao objecto em análise, isto é ao desenvolvimento dos sistemas de valor, é possível ter uma sensibilidade do alto grau de ruptura que a visão de desenvolvimento implicitamente comporta. As várias acções que se preconizam no sentido de melhoria face aos valores actuais de maturidade das práticas de gestão de parcerias podem ser estruturadas à luz da Gestão da Mudança. Para este efeito, utilizaremos uma das dimensões da Matriz de Pugh (Senior, 2001) que tem como objectivo, após conhecido o conteúdo dos



programas de transformação, verificar a que níveis irão suceder os impactos organizacionais. É possível verificar o impacto das acções preconizadas à luz dos quatro níveis de comportamento organizacional. A complexidade da mudança está patente no âmbito organizacional o que implica uma mudança na visão estratégica; outras acções incidem sobre o relacionamento inter-grupos, o que tem associado um processo de adesão que importa gerir de forma activa; por fim, antevêm-se alterações ao nível individual o que pode fazer apelo a novos perfis de competências, suscitando de igual modo um impacto não negligenciável na esfera interna da organização.

Tema	Grau de Ruptura	Nível de Comportamento Organizacional			
		Individual	Intra-Grupos	Inter-Grupos	Organizacional
• Visão do carácter holístico e a gestão das Parcerias enquanto competência distintiva	Alto				✓
• Risco relacional gerido através do desenvolvimento de <i>Capital Social</i>	Médio	✓	✓	✓	✓
• Segmentação de Parceiros e foco em Parcerias preferenciais, com massa crítica	Médio	✓		✓	
• Maximização de Laços Fortes (capacidades relacionais)	Alto	✓	✓	✓	✓
• Desenvolvimento da absorção de conhecimento com novas conexões externas e melhoria de capacidades internas	Alto	✓	✓	✓	✓
• Necessidade de se gerir <i>Trade-offs</i> : harmonizar tensões entre dimensões do Sistema de Valor	Médio		✓		✓
• Desenho de processos colaborativos com Parceiros (ex: equipas comuns, análise de risco do Cliente com <i>inputs</i> dos parceiros, melhoria de qualidade de serviço, etc.)	Alto	✓	✓	✓	
• Criação da figura de Gestor da Parceria	Médio	✓			✓
• Implementação de SI com funcionalidades colaborativas 2.0 e Indicadores de Gestão de Parcerias	Médio	✓	✓		
• Maior abertura ao exterior, de forma sistemática (centros de conhecimento, outros sectores de fertilização cruzada, etc.)	Médio	✓	✓	✓	✓

Tabela 6.4 - Lista de Impactos (não exaustivo) e Grau de Ruptura.



Visto a esta luz, o quadro integrado que propomos para o desenvolvimento dos sistemas de valor não é neutral face às actuais formas de trabalhar, sendo impactados diversos níveis de comportamento organizacional conforme demonstrado através da matriz anterior.

6.6 Novos conhecimentos

Uma vez que “são as ideias que, em última instância, arrastam as pessoas “ (Grayling, 2001), de forma sucinta faremos referência a novos conhecimentos resultantes do nosso percurso analítico.

A conceptualização resultante da literatura consultada e da abordagem fixada, assim como os resultados obtidos e a sua interpretação à luz do modelo integrado GPS (Gestão de Parcerias nos Seguros), permitem-nos sistematizar conclusões com sentido crítico sobre o funcionamento *as-is* do sistema de valor dos seguros, apontando áreas de melhoria. A gestão pode com base neste racional equacionar as razões que condicionam a obtenção de níveis de colaboração mais elevados *inter pares*. “Quais os constrangimentos”? Existem soluções viáveis. “É possível gerir melhor e transformar os actuais processos de gestão”?

- **Visualização dos Seguros enquanto sistemas de valor**

Em relação ao desenvolvimento dos sistemas de valor nos seguros, a primeira norma a respeitar é a procura de uma visão de conjunto.

A visualização das companhias inseridas num sistema onde relações que sempre existiram são agora aprofundadas e sistematizadas, conferindo uma nova opção de desenvolvimento estratégico aos agentes decisórios nos seguros. O enquadramento das Companhias enquanto empresas focais com um posicionamento central ou intermédio na rede de relacionamentos traduz a sua responsabilidade num vasto sistema competitivo é uma chamada de atenção aos Parceiros quanto ao seu papel na sofisticação e inovação competitiva no sector. A lógica de uma maior interdependência, fazendo apelo à proactividade dos vários agentes económicos e à partilha de uma visão global, traduz-se na velha máxima *Diz-me com quem andas dir-te-ei quem és*.

Esta visão é um marco conceptual assim como um instrumento de comunicação com a alta gestão e stakeholders.

- **Sistema de valor dos seguros à luz da abordagem relacional e da orientação ao conhecimento**

A visão holística dos sistemas de valor foi materializada num quadro integrado de gestão que tem as suas raízes na abordagem relacional e na visão orientada ao conhecimento. Para além da conciliação e da compreensão da articulação de várias dimensões incorporou-se ainda os níveis de análise: relação-diádica, relação-rede e *intra-firm*. Ainda no domínio conceptual, esta sistematização dos comportamentos dos agentes económicos nos seguros indispensável para um desenvolvimento de sistemas de valor que atenda às condições de viabilidade económica e sustentabilidade.



- **Modelo integrado de análise, calibrado com *insights* sectoriais**

O modelo proposto GPS – Modelo Integrado de Gestão de Parcerias nos Seguros – com base nos fundamentos acima expostos, foi calibrado com os *insights* do sector, tendo incorporado as motivações estratégicas do sector nomeadamente a natureza imaterial, interdependente e de alinhamento com a força dos laços fortes. Em termos globais, os *insights* sectoriais sobre o tema das parcerias, permitem assinalar o seguinte:

1. Não estão a ser usadas como meio para adaptação ao mercado e mitigação do risco de *strategic drift*.
2. Não estão a ser geridas à luz da Inovação e Gestão de Conhecimento, conducentes a uma maior diferenciação.
3. Não se procura a transferência de conhecimento tácito de forma sistematizada, existindo alguma resistência na abertura ao exterior.
4. Têm sobretudo um foco nas questões formais e secundariza uma estratégia de desenvolvimento consistente ao longo do tempo.
5. Existe uma suficiente disposição de competência por parte dos Parceiros o que aumenta o potencial criador do espaço *inter*.
6. Incapacidade de definição integrada de expectativas (iniciais e ao longo do ciclo de vida) e consequente assunção de compromissos sem a devida consolidação de posições.
7. Apela a sistemas de comando-controlo, não adequados ao desenvolvimento das Parcerias.
8. A relação entre *Governance Social* e Conhecimento não se encontra compatibilizada tendo em conta os objectivos estratégicos das Parcerias.
9. As evidências cumulativas da importância dos *Laços fortes* nos seguros compreendem o seu impacto na esfera cognitiva e a mitigação do risco relacional associado a níveis de colaboração mais elevados.
10. A relação entre *Rede Interna* e *Rede Externa* deve ser compatibilizada. A *Absorção de conhecimento* é condição indispensável para uma efectiva *dinâmica de relacionamento*.

- **Aplicação nos Seguros: capacidades relacionais e orientação ao conhecimento**

O estudo do fenómeno dos sistemas de valor no âmbito do sector segurador permitiu-nos obter novas possibilidades instrumentos do conhecimento. De forma não exaustiva, teremos:



Capacidades Relacionais a Desenvolver	Capacidades Internas a Desenvolver
<ul style="list-style-type: none">• Modelo mental integrado sobre Parcerias• Gestão de Portfólio de Parceiros: Selecção integrada dos Parceiros• Ajustamento de expectativas ao longo do tempo• Avaliação das parcerias em termos económicos, sociais e de aprendizagem• Modelos de rentabilidade dos parceiros à luz dos pontos acima citados• Segmentação de parceiros – aposta em relacionamentos preferenciais• Oportunidades de colaboração com empresas de outros sectores (fertilização cruzada)• Aprofundamento de laços fortes com Parceiros• Esquemas de participação nos resultados de modo a fidelizar parceiros preferenciais• Aumento de frequência e volumes de trocas com parceiros preferenciais• Utilização da rede para acesso a novos mercados• Utilização do conhecimento da rede para desenvolvimento de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Modelo mental integrado sobre Parcerias• Orientação ao Cliente e não ao Produto• Criação de figura de “Gestor de Parcerias” e cursos de formação interna sobre o tema• Diagnóstico organizacional sobre os “catalisadores organizacionais” – próprios de uma organização aprendente e plano de acção• Valorização do conhecimento interno e dos <i>knowledge-workers</i>• Autonomia e mobilização dos Gestores-Trabalhadores• Aposta no capital humano e na <i>inteligência organizacional</i> – para internalização de conhecimento• Implementação de SI colaborativos na vertente interna (Intranet) e externa (Extranet)• Protocolos com universidades e centros de investigação para acesso a conhecimento• Orçamento corporativo com uma componente para a inovação e projectos com Parceiros• Criação de comunidades de prática internas e com Parceiros• Programa de <i>benchmark</i> sobre gestão integrada de parceiros, com base na presente investigação

- **Desenvolvimento de instrumentos de verificação empírica**

Em correspondência ao quadro conceptual fixado, foram desenvolvidos questionários de verificação empírica compreendendo uma versão para as Companhias e outra para Parceiros. Relembramos que estes questionários foram pré-validados numa fase piloto, tendo sido possível uma evolução desde a sua versão original. Tendo por base estes instrumentos de verificação empírica foi possível realizar um diagnóstico



estruturado e recomendações tributárias de um *racional* explícito que compreende a observação do *as-is* e o desenvolvimento integrado de maturidade das dimensões do sistema de valor e articulação entre as mesmas. As companhias podem desenvolver processos internos de *benchmark* das suas práticas de gestão de parcerias utilizando estes instrumentos de aplicação prática nos seguros.

- **Roadmap para *Benchmark* e uma nova Agenda de Gestão para Companhias, Parceiros e APS**

O presente documento pode constituir uma base para um processo de *Benchmark* por parte das Companhias relativamente às suas práticas de gestão inter-organizacional visando projectar uma trajectória de desenvolvimento da maturidade dos seus processos.

Esta visão também faz apelo a APS (Associação Portuguesa de Seguradores). As linhas gerais de tendência que foram identificadas convergem para um desafio de competitividade, produtividade e em última análise um desafio cultural. A APS poderá promover a adaptação dos comportamentos sociais dos agentes económicos do sector, rumo a níveis superiores de colaboração. Em primeiro lugar, poderá ter uma intervenção formativa e informativa de modo a evidenciar o papel que os sistemas de valor ocupam no desenvolvimento do negócio. A capacidade para interiorizar o exterior, isto é, de os gestores seguradores assumirem a vocação dos relacionamentos colaborativos, pode ser estimulada. Acrescenta-se que a APS pode ser um facilitador de abertura do sector ao exterior, demonstrando casos (nacionais ou internacionais) de Inovações por acesso a competências externas. Ao mesmo tempo pode ser um interlocutor entre os seguros e outros sectores, numa lógica de fertilização cruzada. Já ocorreram no passado recente cursos avançados onde um dos objectivos foi precisamente saber reconhecer e aplicar aos seguros boas práticas internacionais e de outros sectores, numa lógica de abertura. A visualização dos sistemas de valor pode dar o enquadramento necessário para o estudo acompanhado e continuado da evolução do sector em relação aos processos colaborativos com entidades externas, podendo dar lugar a ofertas formativas que auxiliem a absorção de conhecimento, designadamente em *zonas de fronteira* (ex: Aplicação estratégica de SI, Inovação, Gestão de Conhecimento e da Mudança, Boas práticas na Gestão de SI, Gestão de Sistemas de Valor, Processos de Parceria, etc.). A abertura a Parceiros e a visualização dos Sistemas de Valor dos Seguros pode dar origem a estudos continuados de avaliação (*benchmark* actualizado), sessões inter-sectoriais sobre Colaboração e Inovação, fóruns de diálogo entre Parceiros e Companhias ou ofertas formativas (atrás referidas). Relativamente aos Parceiros, a visualização dos sistemas de valor nos Seguros por parte destes terá igualmente o mérito de por um lado consciencializar para a sua importância e por outro apelar à sua responsabilidade para a competitividade global. Nos tempos difíceis de desempenho económico os Parceiros devem afirmar-se proactivamente enquanto Inovadores nos Seguros, Especialistas nos Seguros e Centros de Conhecimento nos Seguros



6.7 Limitações do Estudo

Retrospectivamente, podemos agregar as limitações que de facto se demonstraram incontornáveis nos seguintes pontos:

- **A complexidade no plano das ideias: delimitação imperfeita das fronteiras do *Sistema de Valor***

É impossível tangibilizar plenamente um sistema dinâmico, *vivo*. Em termos conceptuais foi assinalado que uma das dificuldades na visualização da abrangência do sector segurador é saber como delimitar as suas fronteiras. Devido à sua complexidade, os Seguros têm uma panóplia de relacionamentos directos com entidades externas, assim como ligações indirectas. Ao mesmo tempo, foi assumido que a representação do sistema de valor tem de facto uma grande importância tanto na obtenção de uma visão partilhada como tendo um papel instrumental para se apreender devidamente as trocas entre pares. Esta dificuldade, própria dos sistemas complexos, não foi possível de contornar.

- **A complexidade na observação do fenómeno**

A observação de fenómenos abrangentes e complexos compreende dificuldades e riscos. Com efeito, a impossibilidade de se massificar os questionários de recolha de dados, devido à natureza do tema conforme referido oportunamente, resultou numa limitação que também não foi possível ultrapassar. Precedentemente à análise dos dados fez-se notar a natureza estratificada da amostra em função do número de questionários recolhidos, pese embora a construção representou 75% das Companhias Não Vida. Assim sendo, a presente proposta de tese não trata de absolutos; apresenta somente conclusões preliminares e pistas de acção. Os dados não devem ser interpretados de forma acrítica.

6.8 Linhas de Investigação Futuras e Contribuição esperada

Porque “até depois de uma má colheita tem de haver sementeira” (Séneca, citado por Grayling, 2001) importa traçar algumas linhas de investigação que emergiram no decorrer do percurso analítico efectuado. O aprofundamento de zonas de fronteira entre dimensões e a subsequente validação empírica de aspectos estratégicos do sector segurador fundamentam os temas que nos referimos de forma sumária:

1. Gestão Seguradora à luz dos Sistemas Complexos

Foi considerado que o sistema de valor dos Seguros aproxima-se ao funcionamento dos sistemas complexos. O aprofundamento desta conceptualização do *Sistema de Valor dos Seguros* poderá trazer o seguinte:

- Visão mais alargada das alternativas em termos de Parcerias;
- Noção mais aproximada do sistema de influências que são operantes no espaço *inter*;
- Identificação de pontos de *feedback* que permitam o ajustamento da gestão seguradora;



2. Gestão de Portfólio de Parcerias: análise de viabilidade de pré-parceiros nos seguros

Um dos pontos estruturantes das Parcerias consiste no tipo de análise integrada efectuada na fase inicial de Pré-Parceria. A estruturação da selecção de Parceiros e da decisão de investimento, seguindo um processo não discricionário, bem como contemplando o leque de critérios identificados como relevantes, é uma área a melhorar. Com efeito, a conciliação de critérios não exclusivamente financeiros, a definição de *drivers*, identificação de orçamento de custos e de benefícios, etc., permitirá um maior alinhamento entre objectivos estratégicos dos *pares*. O desenvolvimento de um *framework* de Selecção de Potenciais Parceiros de forma sistematizada, abrangendo vários critérios (económico-financeiro, *strategic fit*, *organizational fit*, potencial de aprendizagem, potencial de quota de mercado, etc.), resultará num eficaz sistema de *scoring* de Parceiros Potenciais. Este *framework* seria calibrado em função dos objectivos estratégicos (ex: se a intenção fosse uma inovação radical nos seguros, a ponderação do potencial cognitivo seria valorizado, elegendo este tipo de Parceiros como prioritários) e poderia ser utilizado tanto no momento inicial de negociação como nos posteriores momentos de ajustamento - teria um duplo valor para as Parcerias, sendo por conseguinte um tema merecedor de investigação.

3. Desenvolvimento do Capital Social nos Seguros

Decorrente do diagnóstico realizado, a vertente social das Parcerias foi apontada como elemento-chave que catalisa os objectivos de aprendizagem e de inovação. O estudo do Capital Social insere-se nesta lógica de enorme valor para a Gestão Seguradora, uma vez que esta tem como base a relação inter-organizacional. A sistematização dos momentos éticos críticos na gestão seguradora está relacionada com uma reflexão da verdadeira função (social) das Empresas mas encontra aderência igualmente no contexto do desenvolvimento da *Colaboração Estratégica* enquanto vantagem competitiva. Neste quadro, podem-se citar alguns pontos no âmbito de um possível (e desejável) *novo contrato social* que é possível conceber:

- Liderança racional e emocional (factores de liderança transformacional);
- Partilha de valores organizacionais (rumo ao sentido ético);
- Menor fosso entre “os que sabem” vs. “os que executam”;
- Visão da descentralização e maior *empowerment* ;
- Modelo de relação ética com Parceiros.

Este tema de ligação entre *Modelos de Colaboração com Parceiros*, *Capital Social* e *Momentos Éticos Críticos nos Seguros* é, por conseguinte, uma área desafiante merecedora de investigação.

Outros temas igualmente passíveis de investigação:

- Soluções *PRM – Partner Relationship Management* nos Seguros.
- Portais colaborativos Web 2.0 nos Seguros.
- *Competitive Intelligence*: Radar de Oportunidades de Parcerias nos Seguros.



- **Contribuição esperada**

Em termos globais, o estudo em apreço teve como origem a convergência de duas questões primordiais - uma resultante de reflexão teórica e outra de ordem prática. A primeira surgiu na sequência da elaboração da tese de mestrado do autor sobre “Impactos tecnológicos na Cadeia de Valor dos Seguros” onde se analisou a actividade seguradora numa óptica *inside-out*, ou seja, com foco nas actividades internas mas discernindo relacionamentos externos que se projectaram como estratégicos. Por conseguinte, o tema começou a emergir a partir desta interpretação, antecipando a visão da investigação em apreço que preconiza uma visão *outside-in*, focada no estudo da competitividade das Companhias no espaço inter-organizacional. A segunda questão, de ordem prática, surgiu da observação da complexidade da gestão seguradora e da alta rivalidade actual, o que exige por parte das companhias uma definição estratégica clara e a procura de um relacionamento diferenciador no mercado. Concomitantemente, pela nossa vivência no sector, assiste-se a algum *brain drain*, por via de saída de profissionais com ampla experiência e conhecimento tácito, num cenário em que a lucratividade da gestão seguradora é algo difícil de se obter de forma sustentável. Face ao exposto, existem novos desafios na gestão seguradora, um *gap* de conhecimento ao nível do estudo dos *Sistemas de Valor dos Seguros* e uma realidade em mudança e mais conhecimento-intensiva.

As contribuições que reforçaram, desafiaram ou valorizaram conceitos da literatura científica sobre o tema, podem ser sistematizadas da seguinte forma:

1. **Consagração de um modelo mental mais integrado dos sistemas de valor, tendo sido desafiados conceitos neoclássicos e reforçados princípios relacionais e de gestão de conhecimento.**

A articulação conceptual entre abordagem relacional e visão orientada ao conhecimento conduziu à consagração da perspectiva económica, social e cognitiva para o pleno entendimento do espaço *inter* e respectivo desenvolvimento das parcerias. Todas as dimensões de análise daqui resultantes foram valorizadas na parte empírica, sugerindo a relevância desta visão num quadro mais homogéneo de gestão, conjugando os níveis de análise gestão-rede, gestão-relação e gestão-entidade.

Em síntese teremos:

#1: Foi desafiada a visão neoclássica de valorização exclusiva da eficiência estática, que não se adequa à gestão de parcerias nos seguros.

#2: A chave para o desenvolvimento colaborativo assenta nas capacidades relacionais tendo sido valorizada a *força dos laços fortes* - compaginável com os objectivos de aprendizagem e inovação de serviços.

#3: A gestão do risco relacional apontou para a valorização de aspectos relacionais e a absorção de conhecimento e minimiza abordagens estruturalistas em que o posicionamento na rede seria o mais importante.



#4: É reforçada a necessidade de se gerir a distância cognitiva, numa óptica relacional e de investimento em activos de conhecimento.

#5: A ausência, à primeira vista, da dimensão confiança desafia a noção da abordagem relacional mas reforça a noção multi-dimensional da confiança e o valor do capital social.

#6: A rede externa é condicionada pela rede interna, desafiando os quadros isolados de análise: capacidades relacionais e capacidades internas são indissociáveis,

2. Sistematização de uma configuração tendo como base o lado da procura, reorganizando a oferta numa lógica *outside-in* onde se coloca em destaque as redes de relacionamento, conducentes a serviços diferenciadores.

A configuração em rede é motivada enquanto sistema de resposta face ao lado da procura, que exige maiores níveis de serviço, personalização e capacidades de relacionamento. Pensando a actividade seguradora de forma *outside-in*, isto é, do consumidor para as actividades de valor, verifica-se a oportunidade de diferenciação competitiva por via da vantagem colaborativa. No sector, analisando os dados recolhidos, os benefícios esperados das parcerias num horizonte próximo, ao nível de um maior impacto ao nível dos Clientes e nos Mercados, é exigido um modelo de gestão mais colaborativo, de maior eficiência colectiva e com laços mais fortes entre parceiros preferenciais. A densidade construtiva das redes de parcerias em prol de uma oferta mais diferenciadora sugere a transformação de uma orientação ao produto para uma filosofia orientada ao serviço ao Cliente.

3. Consolidação das visão dinâmica das parcerias, para além da apreensão estática das mesmas, explicitando fases do ciclo de vida que necessitam de ser geridas em termos económicos, sociais e cognitivos.

A passagem de uma insuficiente eficiência colectiva para uma acção colectiva activa, exige um novo método de coordenação de parceiros, tendo sido possível identificar *gaps* e indicar questões-chave a conciliar. O diagnóstico da maturidade actual permite alinhar estratégias e empreender um processo de desenvolvimento, ao longo do seu ciclo de vida, com base num *racional* sólido, visando o desenvolvimento de capacidades colaborativas.

Em síntese, a presente investigação pretende ser um modesto contributo tendo como objectivo proporcionar mais conhecimento útil ao sector, num domínio de valor estratégico e incontornável. Conforme Grayling (2001) “Considerar que o futuro está em aberto torna-nos timoneiros dos nossos destinos”.

Referências

- Adler, P. S. (2002). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. In Choo, W. (Ed.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, 2002
- Allee, V. (2003). *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*. Butterworth-Heinemann.
- Alm, H. e McKelvey, M (2000). When and Why does Cooperation Positively or Negatively affect Innovation? An exploration into turbulent waters. Centre of Research on Innovation and Competition – The University of Manchester.
- Ahuja (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study Author(s): Gautam Ahuja Source: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3 (Sep., 2000), 425-455
- Almacá, J. (1999). *El mercado ibérico de seguros – Retos y estrategias frente a la Unión Europea*. Fundacion Mapfre Estudios.
- Almacá, J. (2010). *Xeque à Globalização*. UAL.
- Amaral, L.M. (2008). *Economiotech: Da Indústria à Sociedade da Informação e do Conhecimento*. Booknomics.
- Amaral, P.C e Pedro, J.M. (2004). *O capital conhecimento*. Universidade Católica Editora
- Amaral, P.C. (2008). *Top Secret*. Academia do Livro.
- APS (2002). *Sistemas e tecnologias de informação no sector segurador*. Associação Portuguesa de Seguradores.
- APS (2003). *Relatório de mercado*. Associação Portuguesa de Seguradores.
- APS (2007). *Solvência II e Gestão de Riscos*. Associação Portuguesa de Seguradores. Consultado em Dezembro 2007 em Universidade Católica: <http://www.apseguradores.pt/Site/SiteLegislation.jsf?FolderId=519>
- APS (2008). *Panorama do Mercado segurador 07-08*. Consultado em Dezembro 2007 em Universidade Católica: <http://www.apseguradores.pt/>
- APS (2009). *Panorama do Mercado segurador*. Consultado em Dezembro 2007 em Universidade Católica: <http://www.apseguradores.pt/>
- APS (2010). *IT Governance nos Seguros*. Consultado em Dezembro 2010 em Universidade Católica: <http://www.apseguradores.pt/>

- APS (2011). Panorama do Mercado segurador. Consultado em Dezembro 2011 em Universidade Católica: <http://www.apseguradores.pt/>
- Aragon. L. (2011). O papel da prioridade industrial no desenvolvimento local. Consultado em Dezembro 2011 em Universidade Católica: <http://www.excelenciaemgestao.org>
- Araujo, L. e Easton, G. (1996). Strategy: Where is the pattern? *Organization*, 3(3), 361–383.
- Argyres, N. e Zenger, T. (2010). Capabilities, Transaction Costs and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. Atlanta Competitive Advantage Conference 2010 Paper.
- Balestrin, A. e Vargas, L. (2002). Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.
- Baltensperger, E., Buomberger, P., Iuppa, A., Keller, B. e Wicki, A. (2008). Regulation and intervention in the insurance industry – fundamental issues. The Geneva Reports - Risk and Insurance Research. 1, 2008.
- Bamford, J.D., Gomes-Casseres, B. e Robinson, M. (2003). Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization. Jossey-Bass.
- Barbeira, M. e Franco, M. (2008). As Alianças como Estratégia e Inteligência Competitiva na partilha do Conhecimento Organizacional. Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Barkur, G., Varambally, K. e Rodrigues, L. (2007). Insurance sector dynamics: towards transformation into learning organization. *The Learning Organization*, 6 (14), 510 – 523.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baum, J.A.C. e Ingram, P. *Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm*. In: March, J.G., Augier, M. (eds.). A Tribute to Richard M. Cyert. Aldershot UK: Edward Elgar. 2000.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 36 (1), 256-280.
- Barringer, B.R. e Harrison, J.S. (2000). "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26 (3): 367-403.
- Bartlett e Ghosal (1999). The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. Harper Business Book.

- Bisker, J. e Christian Bieck, C. (2006). Insurance 2020- Now what? Exploring initiatives for innovation. IBM Institute for Business Value
- Borgatti e Foster (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review of Typology. Journal of Management 2003, 29 (6), 991-1013.
- Borginho, H. e Guiné, C. (2010). Solvência II – Resultados do 4º Estudo de Impacto Quantitativo (QIS 4). Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- Cândido, G.A. e Abreu, A.F. (2000). Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. ENANPAD.
- Carneiro, R. (2003). A era do conhecimento - Perspectiva prática. In Silva, R. & Neves, A. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento Editora Campus.
- Carvalho, J.E. (2009). Metodologia do Trabalho Científico. Escolar Editora.
- Carvalho, D. e Alcazár, M. (2008). Tendências e desafios de desenvolvimento de modelos de distribuição de seguros. Consultado em Março 2009 em Universidade Católica: www.apseguradores.pt/DocumentCatalog/DocumentLink2.jsf?...2651
- Carvalho, R. (2002). Seguro 2000. APS
- Castells, M. (2002). A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I: A Sociedade em Rede. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chesbrough, H.W. e Teece, D.J. (1996). When is virtual virtuous? Integrated virtual alliances organizing for innovation. Harvard Business Review 74 (1), 65-73.
- Child, J. (2001). Trust: The Fundamental Bond in Global Collaboration, Organizational Dynamics, 29 (4), 274-288.
- Choo, C.W. (2003). Gestão de Informação para a organização inteligente - A Arte de explorar o meio ambiente. Caminho.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. Economica, New Series, Vol 4, Nº 16 (Nov., 1937), 386-405.
- Cordella, A. e Sahikh, M. (2006). From Epistemology to Ontology: Challenging the constructed “truth” of ANT”. London School of Economics and Political Science - Department of Information Systems Working Paper Series, 44 (143).
- Craighead, C.W e Shaw, N.G. (2003), E-Commerce Value Creation and Destruction: A Resource Based, Supply Chain Perspective, ACM SIGMIS Database, 34 (2).

- Cummins, D. e Doherty, N. (2005). J. David Cummins. The economics of insurance intermediaries. American Insurance Association.
- Cunha, C.R. e Melo, M.C. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. RAE electrónica – v.5, n.2, Art 18. Jul/Dez 2006. www.rae.com.br/eletronica
- Daniel, L. (2008). ABC dos Seguros – Elementos Práticos. Vida Económica.
- Das, T.K. e Teng, B-S. (2001). Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: an Integrated Framework. Organizational Studies, 22(2), 251-283.
- Daskalakis e Kauffeld-Monz (2006). The microeconomics of innovation networks: on the dynamics of knowledge generation and trust building. German Institute for Economic Research, DIW Berlin.
- Dias, A.L., Freire, J.M., Nascimento, J.R. e Silva, L.P. (2007). Estratégia Lusitana – De Viriato às Missões de Paz, Lições de Batalhas Portuguesas Aplicadas à Gestão Empresarial, Lisboa, Exame, 2007.
- Doz e Hamel (1998). Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering. Harvard Business Review Press.
- Dyer, J. e Hatch, N. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships.
- Dyer, J. e Hatch, N. (2004). Using Supplier Networks to Learn Faster. Sloan Management Review, 45, 57-63.
- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage, Management Review, 15 (1), 53-73.
- Dusyters, G., Heimeriks, K. e Jurriëns, J. (2003). Three Levels of Alliance Management. Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. e Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", Journal of Marketing, 51, 11-27.
- Ebers, M. (1999). The formation of inter-organizational networks. Nova York: Oxford University Press.
- Ebers, M e Grandori, A. (1999). The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. In: The formation of inter-organizational networks. New York: Oxford University Press, 1999.
- Eggert, A., Ulaga, W. e Schultz, F. (2005). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. Industrial Marketing Management, 35 (1), 20-27.
- Ertel, D. (2002). Alliance Management: A blueprint for success. Vantage Partners.
- Ferreira, A. (2008). Gestão e Tratamento da Informação e Confidencialidade. Consultado em Março 2009 em Universidade Católica: www.apseguradores.pt/DocumentCatalog/DocumentLink2.jsf?...2651

- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2002). Managing Networks. Paper presented at the 18th IMP conference, Perth, Australia.
- Freire, A. (2000), Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal. Verbo.
- Ghisi, F. e Martinelli, D. (2006). Systemic view of Interorganisational Relationships: an Analysis of Business Networks. *Systemic Practice and Action Research*, 19, 461-473.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*. 8 (5), 487–509.
- Gomes-Casseres, B. (2001). The logic of alliance fads: Why collective competition spreads. Forthcoming in Mitchell P. Koza and Arie Y. Lewin, ed., *Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective* (M.E. Sharpe, 2001).
- Gomes-Casseres, B. (2004). How alliances reshape competition. Prepare for *Handbook of Strategic Alliances*, eds. Oded Shenkar and Jeff J. Reuer. (Newbury Park, CA: Sage publications, forthcoming)
- Grayling, A.C. (2001). O Significado das Coisas. Gradiva.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-15.
- Gulati, R. e Kletter, D. (2005). Shrinking core, expanding periphery: the relational architecture of high-performing organizations. *California Management Review*. Spring 2005. 47 (3), 76-103.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. e Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*. 49: 693-706.
- Hammer, M. (2001). The super efficient company. *Harvard Business Review*, 79 (8), 82-91.
- Handy, C. (1999). A Era da Incerteza. Cetop.
- Håkansson, H. e Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(7), 133–139.
- He, Z. L. e Wong, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15: 481–494.
- Henderson, J. C. e Subramani, M. (1998). The shifting ground between markets and hierarchy: managing a portfolio of relationships. Forthcoming in *Renewing Administration*, D. Oblinger & R. Kayz (eds.), Anker Publishing, Bolton, MA,: 1998
- Henriques, M., Ribeiro, O., Veloso, A. e Keating, J. (2010). O estudo da confiança inter-organizacional nos últimos cinco anos (2004-2008) – Revisão Crítica. Universidade do Minho

- Hidle, T. (1994). Pocket Strategy – The Essentials of business strategy from A to Z. The Economist Books.
- Houghton, J. e Sheehan, P. (2000). A primer on the Knowledge economy. Centre of Strategic Economic Studies (Victoria University).
- Holmqvist, M. (2003). A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. Organization Studies. 24 (1), 95-123.
- Hofstede, G. (2003). Cultura e Organizações. Edições Sílabo.
- IBM Business Consulting Services (2005). The specialized enterprise - A fundamental redesign of firms and industries. IBM Institute for Business Value.
- IMP Group (2010). About IMP Group. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica: <http://www.impgroup.org/about.php>
- ISP (2005). Princípios aplicáveis no desenvolvimento dos sistemas de gestão de riscos e de controlo interno das empresas de seguros. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- ISP (2006). Plano Estratégico 2007 – 2009. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- ISP (2007). Estatísticas de Seguros 2007. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- ISP (2008). Supervisão da conduta de mercado na actividade seguradora. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- ISP (2011). Actividade Seguradora - Prémios de Seguro Directo – 2010. Consultado em Janeiro de 2011 em Universidade Católica Portuguesa: www.isp.pt
- Ireland, D., Hitt, M.A e Vaidyanath, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. Journal of Management, 28(3), 413-446, 2002.
- Jones, P.H. (2000). Optimizing chaos in Organizations. The Union Institute.
- Júnior, A. (2007). A Empresa em Rede: Desenvolvendo Competências Organizacionais. Campus.
- Kaplan, R., Norton, D. (1997). Estratégia em Acção: Balanced Scorecard. Campus.
- Kanter, R. (1994). "Collaborative advantage: The art of alliances", Harvard Business Review, 72 (4), 96--108.

- Katzy, B.R. e Obozinski, V. (1999). Designing the virtual enterprise. Consultado em Julho de 2004 em Universidade Católica: http://portal.cetim.org/file/1/65/KatzyObozinski-1999-Designing_virtual_enterprise.pdf.
- Keil, T. (1999). Strategic Alliances – a review of the state of the art. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business 1999
- Kelly, M. , Schaan, J-L e Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key-challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32, 11-22.
- Kim, K. K. e Umanath, N. (1999). An empirical investigation of electronic integration in a supply chain relationship. *ACM – Proceedings of the 20th international conference on information systems*, 546-551.
- Klein, T. (1999). Strategic Alliances – a review of the state of the art. Helsinki University of Technology; Department of Industrial Engineering and Management; Institute of Strategy and International Business
- Koka, B. R. e Prescottt, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kor, Y. e Mahoney, J.T. (2004). *Journal of Management Studies*. 41 (1), 183-191.
- Kwasnicki, W. (1996). *Knowledge, Innovation and Economy – an Evolutionary Exploration*. Brookfield.
- Lambert, D. e Knemeyer, M. (2004). We're in This Together. *Harvard Business Review*, 82 (12), 114-122.
- Lank, E. (2006). *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. Palgrave Macmillan
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R. e Beauregard, R. (2005). Interfirm relationships and value creation : a synthesis, conceptual model and implications for future research. Network Organization Technology Research Center (Centor).
- Lei, D. e Solum Jr., J.W. (2002). Organization designs to renew competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 31 (1), 1-18.
- Liedtke, P. (2007). What's Insurance to a Modern Economy. The Geneva association.
- Lima, L.O. (1998). *Piaget: sugestões aos educadores*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lopes, E. (2009). *A Economia no Futuro de Portugal*. Jornal o Sol.
- López, 1993 López, J.A.P. (1993). *Fundamentos da direcção de empresas*. Lisboa: AESE.
- Lorange, P. & Roos, J. *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. Atlas, 1996.

- Lorenzoni, G., Lipparini (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a distinctive organizational capability: a Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- MacFarlan, F.W. (1984). Information changes the way you compete. *Harvard Business Review* , 61(3), 98-103.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of emergent collaboration. *Sloan Management Review*, Spring 2006, 47 (3), 21-28.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Edições Sílabo.
- Malhorta, Y. (2000). Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. *Information resources management journal*. 13 (1), 5-14.
- Malone, T. & Yates, J. & Benjamin, R.I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30 (6), 484-497.
- Malone, T. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT. *MIT Sloan Management Review*. 38 (2), 23-35.
- Mapfre, E. (1996). *Márketing y gestión comercial de seguros*. Madrid: Editorial Mapfre.
- Marques, D. (2008). A essência do seguro. Consultado em Dezembro de 2010 em Universidade Católica Portuguesa em <http://www.portoseguro.co.pt/noticias/a-essencia-do-seguro.htm>
- Márquez, G.A.M; Hernandez, O.M.J.; Vallejo, M.M.C e Canas, L.L. (1998). The Role of Trust in Cooperation Relationships. Comunicação apresentada no VII International Conference AEDEM, 307-318.
- McIvor, R. & McHugh, M (2000). Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change*, 9 (4), 221–236.
- Mendonça, V., Varajão, J., Oliveira, P. (2010). A Model for Cooperation Networks: Promoting Information Share. *International Conference Centeris, Proceedings, Part II*.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2007). Decreto-Lei n.º 291/2007 de 21 de Agosto. Consultado em Fevereiro de 2008 em Universidade Católica Portuguesa em <http://www.apseguradores.pt/Site/SiteLegislation.jsf?FolderId=109>
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2007). Decreto-Lei n.º 144/2006 de 31 de Julho. Consultado em Fevereiro de 2008 em Universidade Católica Portuguesa em <http://www.apseguradores.pt/Site/SiteLegislation.jsf?FolderId=114>

- Moller,K., Svahn,S., Rajala, A., Tuominen, M. (2002). Network Management as a Set of Dynamic Capabilities.18th Annual IMP Conference. 2002.
- Moreira, P. (2007). Liderança e Cultura de Rede em Portugal - Casos de Sucesso. Livros Horizonte.
- Morgan, R.E. (2004). Agile business relationships and technology. Journal of General Management. Summer 2004, 29 (4), 77-91.
- Mintzberg, H (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, 72 (1), 107-114.
- Naudts,B, & Schippers, A. (1999). A Motivated Definition of Exploitation and Exploration. Proceedings of the Genetic and Evolutionary Computation Conference 1:800, Orlando, Florida, USA, 13-17, 1999
- Nielsen, B. (2004). The role of trust in collaborative in relationships: a multi-dimensional approach. AIMS Management. 7, 239-256.
- Nonaka,I. & Kono,N. (1998). The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review. 40 (3). Spring 1998.
- Nonaka. I. & Takeuchi,H. (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited:knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice. 1, 2-10
- Nooteboom (2004), Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks: An Integrated Approach. Routledge.
- Nooteboom (2006). Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities. Tilburg University, Center for Economic Research.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review, 71(4), 65-77.
- OCDE (2008). Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OCDE.
- Olave, M.E.L, & Neto, J.A. (2001). Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão e Produção. 8 (3). 289-303.
- Otto, P. & Richardson, G.P.(2004).“Inter-organizational Learning: A Dynamic View on Knowledge Development in Strategic Alliances, paper presented at the Proceedings of the 22nd International Conference of the System Dynamics Society”, Oxford.

- Peppard, J. e Rylander, A. (2006). "From Value Chain to Value Network: insights for mobile operators". European Management Journal, Vol 24. Issue 2. 2006.
- Popper, K. (2008). Busca Inacabada. Esfera do caos.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan publishers.
- Porter, M. E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review.
- Porter M.E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review 61-78
- Reid, D., Bussiere, D., Greenaway, K. (2000). Alliance Formation Issues for Knowledge-Based Enterprises. Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review, 19(1): 90.
- Ritter, T., Gemunden, H.G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. Journal of Business Research 56 (2003) 691– 697.
- Rocha, A. (2008). Relações interorganizacionais e confiança no sector na carcinicultura: um estudo de caso na camanor. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Schein, E.H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. Sloan Management Review, 34 (2), 85-92.
- Segil, L. (2004). Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics do Plan, Develop, and Implement Sucessuful Alliances . AMACOM.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning. Organization. New York: Doubleday Currency.
- Senior, B. (2001). Organisational Change. Financial Times/ Prentice Hall; 2 edition.
- Shaner, J. & Maznevski, M. (2006). Building the Right Networks for Business Performance. IMD. 132.
- Shell International (2008). Shell energy scenarios to 2050. Consultado em Novembro 2009 em Universidade Católica: www.shell.com/scenarios
- Sinek, S. (2009). Start with Why. Portfolio.

- Silveira, M. (2008). A Qualidade de Serviço dos Seguros - Do Modelo Tradicional ao Ambiente Digital. Editora Principia.
- Soto, E. (2008). Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning.
- Steinfield, C., Kraut, R. & Plummer, A. (1995). The impact of interorganizational networks on buyer-seller relationships. Consultado em Fevereiro 2008 em Universidade Católica: <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/steinfld.html>
- Stewart (1999). Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Campus.
- Sviokla, J. & Rayport (1995). Exploiting the virtual value chain. Harvard Business Review, 73 (6), 75-85.
- Sydow, J. (2004). Network development by means of network evaluation? – Explorative insights from a case in the financial services industry. In: Human Relations 57 (2), 201-220.
- Tapscott, D.; Caston, A. (1996). Paradigm Shift – The new promise of Information Technology. McGraw-Hill.
- Teece, D., Pisano, G. e Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 18 (7), 509-533.
- Toffler, A. & Toffler, H. (1995). Criando uma nova civilização. Lisboa: Livros do Brasil.
- Tureta, C., Reis, A., Ávila, S. (2006). Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n.1, Janeiro / Abril – 2006.
- Quinn, R.E. et al (1996). Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1997). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Editora Gradiva.
- Vanharanta, H. & Breite, R. (2003). *A supply and value chain management methodology for the Internet environment*. Consultado em Julho de 2004 em Universidade Católica: <http://www.tut.fi>.
- Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition, Sloan management review, 35 (2), 72-87.
- Verschoore, J.R. e Balestrin, A. (2008). Factores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. RAE, 1 (7).

- Von K. G, Nonaka, e Aben (2001). "Care in knowledge creation", California Management Review, 40 (3),133-153.
- Ward, Peppard (2002). Strategic Planning for Information Systems. Willey
- Williamson N, O. (1985). The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press,
- Willoughby & Galvin (2005), Inter-Organizational Collaboration, Knowledge Intensity, and the Sources of Innovation in the Bioscience-Technology Industries. Knowledge, Technology, & Policy, 18 (3), 56–73.
- Zaheer,A & Bell (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. Strategic Management Journal, 26 (9), 809–825.
- Zaheer, A. Harris, J.; (2006) Interorganizational trust. In: Shenkar, O.; Reurer, J. J. Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks: Sage: 169-197
- Zorrinho, C., Serrano, A., Lacerda, P. (2003). Gerir em complexidade - um novo paradigma da gestão. Edições Sílabo.

Anexos

- Questionário – Companhias
- Questionário – Parceiros
- Tabela de Correlações

